

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «Стратегічне управління персоналом банківської установи»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**СЕМЕНКА МИКОЛИ СЕРГІЙОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Овчаренко Тетяна Сергіївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:

\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

**Київ – 2025**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**

**Економічний факультет**

**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.

«09» жовтня 2024 р.

### **ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу бакалавра  
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»  
Семенка Миколи Сергійовича  
(прізвище, ім'я, по-батькові)**

**1. Тема роботи:** затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.

**2. Строк завершення роботи:** 09.06.2025

**3. Підсумковий передзахист роботи:** 02.06.2025

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичне забезпечення стратегічного управління персоналом банківської установи.

**5. Об'єкт дослідження:** процеси стратегічного управління персоналом у банківських установах ( на прикладі Національного банку України).

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом у банківській установі.

**Завдання:**

6.1. Розглянути сутність, основні принципи та підходи до стратегічного управління персоналом.

6.2. Проаналізувати специфіку реалізації управління людськими ресурсами у банківській сфері.

6.3. Визначити основні компоненти системи с управління персоналом;

6.4. Провести характеристику кадрового потенціалу Національного Банку України.

6.5. Здійснити оцінювання існуючої моделі управління персоналом у НБУ.

6.6. Проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на формування кадрової стратегії в банківських установах.

6.7. Розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом у Національному банку України.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад -грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень -квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....</b>	<b>6</b>
1.1.Управління персоналом: сутність, принципи та ключові моделі.....	6
1.2. Стратегічне управління персоналом: підходи та методи .....	25
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....</b>	<b>49</b>
2.1. Аналіз впливу зовнішнього середовища на управління персоналом Національного банку України.....	49
2.2. Особливості системи управління персоналом НБУ.....	65
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....</b>	<b>72</b>
3.1. Формування стратегії управління персоналом в НБУ.....	72
3.2. Організаційне забезпечення стратегічного управління персоналом НБУ.....	91
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>97</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>99</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>105</b>

## ВСТУП

З огляду на стрімке оновлення глобальних економічних процесів, інтенсивне впровадження цифрових інструментів і переформатування логіки функціонування фінансових інституцій, система управління персоналом у банківській сфері зазнає глибокої внутрішньої перебудови. У центрі уваги вже не лише розподіл функцій чи контроль ефективності, а розуміння людини як рушійної сили адаптивних змін, як носія стратегічного капіталу й репрезентанта ціннісної моделі самої установи. Банки, як високочутливі до макроекономічних коливань утворення, постають перед необхідністю не просто стабілізувати внутрішню кадрову систему, а передбачати ризики, трансформувати структури взаємодії, створювати середовище, здатне не втратити темп у момент кризи. У цих умовах потреба у багатокomпонентному, стратегічно орієнтованому підході до управління персоналом стає дедалі очевиднішою.

Становлення сучасної моделі управління персоналом значною мірою базується на концепціях, сформованих як у зарубіжній, так і в українській науковій традиції. Серед зарубіжних дослідників особливо виокремлюють П. Друкера, який запропонував розглядати працівника як носія знань, а не лише як ресурс. М. Армстронг розробив системну модель HR-менеджменту, пов'язану з корпоративною стратегією. К. Скулер і Ч. Фомбрун наголошували на інтеграції персоналу в загальну бізнес-модель, а Б. Беккер і Д. Уолкер фокусувалися на вимірюванні ефективності кадрових рішень. М. Деванн досліджував еволюцію мотиваційних механізмів, адаптованих до різних етапів професійного розвитку. Ці підходи заклали основи для сучасного стратегічного бачення управління персоналом. В українській науці ґрунтовні дослідження провели Т. Білорус, О. Герасименко та В. Приймак.

**Метою роботи** є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом у банківській установі.

Визначення мети дослідження обумовлює необхідність постановки і розв'язання таких завдань:

- розглянути сутність, основні принципи та підходи до стратегічного управління персоналом;
- проаналізувати специфіку реалізації управління людськими ресурсами у банківській сфері;
- визначити основні компоненти системи управління персоналом;
- провести характеристику кадрового потенціалу Національного Банку України;
- здійснити оцінювання існуючої моделі управління персоналом у НБУ;
- проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на формування кадрової стратегії в банківських установах;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом у Національному банку України.

**Об'єктом дослідження** є процеси стратегічного управління персоналом у банківських установах ( на прикладі Національного банку України).

**Предметом дослідження** є теоретико-методичне забезпечення стратегічного управління персоналом банківської установи.

**Методи дослідження.** Методичною базою дослідження стали загальнонаукові принципи системного підходу та стратегічного, оперативного та управління в економіці. Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених завдань у дипломній роботі використано комплекс методів наукового пізнання. Метод логічного аналізу та узагальнення було застосовано для обґрунтування сутності управління персоналом і уточнення базових понять дослідження. Метод системного аналізу і синтезу використано для дослідження структури системи управління персоналом банківської установи та визначення її ролі в забезпеченні організаційного розвитку. Метод порівняння дозволив виявити особливості та відмінності у підходах до кадрового менеджменту в банківській сфері. Графічний метод забезпечив візуалізацію отриманих

результатів, зокрема відображення динаміки розвитку кадрового потенціалу та елементів стратегії управління. Для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища персонал Національного банку України застосовано метод статистичних групувань та експертних оцінок. Метод оцінювання кадрового потенціалу за ключовими характеристиками, а також елементи матричного аналізу використано при розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегії управління персоналом у НБУ.

**Інформаційною базою дослідження** стали нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність банківської системи, офіційні документи та аналітичні звіти НБУ, статистичні дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених із питань стратегічного управління персоналом, а також результати власного аналізу кадрової політики НБУ в умовах трансформації ринку фінансових послуг.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом у Національному Банку України, що може бути використано для підвищення ефективності кадрової політики, розвитку людського капіталу та адаптації персоналу до змін у зовнішньому середовищі. Запропоновані моделі кадрового планування та інноваційні підходи можуть бути впроваджені як у практичну діяльність НБУ, так і в інших банківських установах з метою забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Управління персоналом: сутність, принципи та ключові моделі

На ринку банківських послуг, де кожне звернення клієнта перетворюється на випробування довіри, а кожна дія працівника - на дзеркало репутації установи, управління персоналом перестає бути технічним завданням із набором шаблонних функцій. Тут кожна людина в системі - не просто виконавець, а носій емоційного капіталу, який складно виміряти, але неможливо ігнорувати. Банківський сектор вимагає такої структури кадрів, яка б не лише відповідала алгоритмам, а й тонко відчувала психологію клієнта, ритм змін на фінансовому ринку, а також мала в собі здатність до внутрішнього самонавчання. Саме тому в сучасних наукових підходах до цього питання щораз частіше з'являються не стільки управлінські інструменти, скільки ідеї про співіснування людини й системи у стані динамічного балансу. Гриценко Н. В. звертає увагу, що поняття «управління персоналом» у банківській сфері виходить за межі контролю й координації - воно має бути насамперед здатністю бачити перспективу, у якій працівник іде не за наказом, а за внутрішнім переконанням [5]. Тут діє не сила регламенту, а вага взаємин. Підготовка, адаптація, навчання, розвиток, зворотний зв'язок - усе це вже не етапи, а пульсація одного живого процесу, в якому співробітник обирає залишатися саме тому, що бачить сенс.

Усе частіше науковці схиляються до думки, що традиційні моделі не витримують викликів динамічного фінансового середовища. Раніше вистачало посадової інструкції, щоб утримати дисципліну, нині ж потрібен сенс - логіка, яка пояснює, навіщо саме ця дія, в цьому банку, саме зараз. Кустріч Л. О. пише про впровадження гейміфікаційних методик, цифрового збирання поведінкових індикаторів і навіть нейросетевого аналізу емоційних патернів у колективах - усе це не данина моді, а спроба почути те, що працівник не скаже вголос, але проявить у тіні [12]. Авторка показує, що традиційне мотиваційне

«батіг-пряник» не працює у сфері, де працівник не просто оформлює картку, а водночас конкурує за довіру в умовах надто тонкої лояльності. Інноваційне управління в банках - це не управління у стилі «виконати КРІ», а вміння побачити людину в системі, де є цифри, ризики й деперсоналізація. І якщо цього не зробити - банк втрачає не працівника, а клієнта, а з клієнтом - сенс існування.

Найцікавіше ж починається тоді, коли управління персоналом перегукується з категорією ризику. Не зовнішнього - фінансового чи репутаційного, а внутрішнього - того, що часто ігнорують, але саме він формує ґрунт для кризи. Воржакова Ю. П. заглиблюється в історію формування уявлень про кадрові ризики, показуючи, що банк - це не лише інституція, а й нервова система, де кожен імпульс недовіри всередині відгукується в зовнішньому просторі [4]. Вона говорить про ризики, як про феномен латентної нестабільності: плинність кадрів, розмиті зони відповідальності, непрозорі маршрути зростання, нестача визнання. Дуднева Ю. Е., у свою чергу, класифікує ці загрози за сферами - операційною, комунікаційною, управлінською - і показує, що кожна з них має власну природу, отже, потребує окремої мови, інструментів і чутливості [9]. Усе це свідчить про те, що управління персоналом - це не просто про людей, а про взаємну довіру, здатність слухати навіть тоді, коли не звучить запит, і бачити - навіть без звіту. Банки, які цього не роблять, згодом платять не штрафами, а втраченими командами.

Спроба дати точне визначення категорії «управління персоналом» завжди наштовхується на питання контексту. Якщо ми говоримо про банківську сферу, то тут визначальним є не перелік функцій, а структура цілей, способи прийняття рішень, типи відповідальності. Куйбіда В. С., Білинська М. М. та Петроє О. М. у своєму термінологічному словнику подають управління як свідомий, систематичний вплив на соціальні процеси з метою їх оптимізації [11]. Якщо цей підхід застосувати до банківського персоналу, то ми говоримо про вплив не на «людей» у буквальному значенні, а на взаємозв'язки між

очікуваннями, правилами, діями і реакціями. У цьому просторі управління - це не система підпорядкування, а мережа усвідомлених взаємозалежностей. Працівник не просто виконує завдання - він бачить логіку, в якій завдання має значення. Керівник - не той, хто роздає вказівки, а той, хто моделює траєкторії та будує простори для дії. І тут ми стикаємося з однією з найгостріших проблем банківської кадрової політики - дисонансом між формальними стратегіями та неформальними очікуваннями. Управління персоналом у таких умовах стає процесом синхронізації - не команд, а сенсів.

Коли Кустріч Л. О. пише про інноваційні методи управління персоналом, вона апелює до зовсім іншої логіки, ніж та, що панувала в українських банках упродовж 2000-х. Її позиція - це пошук живої тканини в управлінні, де співробітник не сприймається як частина машини, а як автономна точка змін, здатна самостійно впливати на структуру [12]. Авторка вводить поняття «організаційної пластичності», тобто здатності банку змінюватися разом зі змінами в поведінці персоналу. І тут управління перетворюється на складну композицію з елементів гнучкого планування, горизонтального лідерства, проектного мислення та емпатійної взаємодії. Усе це неможливо втілити без зміни самого підходу до працівника: він перестає бути об'єктом впливу й стає суб'єктом стратегічної гри. Ігнорування цього факту - шлях до демотивації, латентного вигорання і поступового зниження якості обслуговування. Інноваційні методи - це не лише про інструменти, а про філософію взаємодії, де головним стає не «що», а «як» - не набір рішень, а спосіб їх формування. І саме в цьому полягає нова сутність управління - як постійного налаштування, співвіднесення і повторного формулювання цілей у реальному часі.

Лисенок О. В. звертає увагу на ще один важливий елемент - зміну типу комунікації в межах банківського середовища [13]. Якщо раніше керівник мав інструменти впливу через звітність, інструкції, формалізовані процедури, то сьогодні, за її спостереженням, вектор зміщується до фасилітації. Керівник не нав'язує - він супроводжує. Працівник не підпорядковується - він долучається.

І тут на перший план виходить комунікативна компетентність, уміння слухати, реагувати на мікрозміни в настроєвому полі колективу, а також відчувати, де саме виникає «розрив». Авторка описує кейси впровадження командної ротації, мікротренінгів на основі рефлексивної практики, а також інструментів гейміфікації для зміцнення горизонтальних зв'язків між підрозділами. І все це показує, що управління перестає бути лінійною системою: воно стає мережею зворотних зв'язків, де вплив не йде зверху вниз, а розподіляється рівномірно по всіх точках системи. У такому середовищі особливого значення набуває не адміністративна функція, а здатність до побудови смислів. Бо без них будь-яка система - порожня форма, яка рано чи пізно розвалиться під вагою власної механіки.

Управління персоналом як інтегрований процес формування, розвитку та утримання трудового потенціалу організації охоплює сукупність дій, спрямованих на забезпечення ефективної трудової взаємодії працівників і менеджменту. Це не ізольована адміністративна функція, а системна діяльність, у якій поєднуються елементи організаційної психології, прикладної економіки, трудового права, інформаційних технологій, корпоративної культури та стратегічного планування [13, с. 61].

В практичній площині управління персоналом передбачає динамічне балансування між потребами працівника - як суб'єкта праці - та вимогами організаційної структури, що має конкретні стратегічні, фінансові й операційні цілі.

Це балансування забезпечується за допомогою комплексу інструментів: кадрового планування, управління компетенціями, систем оцінювання, адаптаційних і мотиваційних програм, організаційного коучингу, автоматизованих HRM-систем. Принципова характеристика сучасного управління полягає у переході від адміністративно-наглядових форм до моделей кооперативної взаємодії, де кожен працівник розглядається не як ресурс, а як носій унікального людського капіталу. Зміст управлінських дій у цьому разі структурується за етапами життєвого циклу працівника в

організації - від рекрутингу й онбордингу до розвитку, переміщення й виходу зі структури. Такий підхід забезпечує наскрізне управління цінністю персоналу впродовж усього періоду його перебування в системі.

Системність у практиці управління персоналом полягає у сприйнятті кожного елемента кадрової роботи як частини інтегрованої моделі впливу на організаційну результативність. Це передбачає побудову логічно узгодженого алгоритму функцій, де кадровий аудит, прогнозування потреби в персоналі, аналітика ринку праці, рекрутинг, оцінка потенціалу, навчання, кадровий резерв і розвиток - працюють не ізольовано, а в рамках єдиного HR-континууму. Системність також виявляється в технологізації процесів - наприклад, використання методу *competency mapping*, що дозволяє формалізувати вимоги до посадових функцій та проєктних ролей, або в інтеграції аналітичних HR-дешбордів у загальний інструментарій управлінського контролю. Якщо проаналізувати, як система функціонує на прикладі середньої промислової компанії з 500–700 працівниками, то вже з моменту прогнозування обсягу замовлень на продукцію формується матриця кадрових потреб, яка з урахуванням плинності кадрів, ліквідності ринку праці та внутрішнього кадрового резерву трансформується в рекрутингову кампанію з конкретними бюджетами, строками й метриками ефективності. Кожен наступний етап - від відбору до оцінювання й онбордингу - спирається на ті ж самі дані, а відтак знижує операційні ризики й підвищує продуктивність [5, с. 21].

Мотиваційна активність як функція управління персоналом базується на концепції двофакторної мотивації (за Герцбергом), розширеній через сучасні моделі поведінкової економіки. У прикладному сенсі мова йде про побудову гетерогенних пакетів стимулювання - як матеріальних (зарплатні грейди, бонусні системи, опціони, премії за KPI), так і нематеріальних (визнання, розвиток, автономія, баланс праці й життя). У компаніях, що працюють у висококонкурентному середовищі, структура мотиваційних пакетів коригується залежно від індивідуального профілю працівника. Наприклад, для

спеціалістів категорії middle рівня в ІТ-секторі практикується система performance-based bonuses із вбудованими індикаторами командної ефективності, що дозволяє зміщувати фокус із індивідуальних до колективних результатів [2, с. 19].



Рис. 1.1 Мотиваційні пакети в управлінні персоналом\*

\*Джерело: Розроблено автором на основі [2]

Соціальне партнерство у площині управління персоналом означає формування договірної моделі відносин, що ґрунтується на взаємній відповідальності працівника і роботодавця. У реальності це виявляється через колективні договори, процедури медіації, комунікаційні канали зворотного зв'язку, участь працівників у стратегічному плануванні, механізми внутрішніх ініціатив. У сучасних організаціях часто запроваджуються HR-інструменти типу voice of employee, employee councils, платформи голосування та колективного впливу, що дозволяють перетворити працівника з об'єкта управління на активного учасника побудови організаційного клімату. У сегменті соціального партнерства також актуальним є управління благополуччям (well-being), що інтегрує фізичне, психологічне, фінансове і професійне благополуччя в єдину HR-архітектуру. Це виявляється у програмах медичного страхування, тренінгах емоційної стійкості, гнучкому графіку, програмі внутрішнього менторства, що допомагає не лише утримувати персонал, але й знижує загальні транзакційні витрати організації.

Якщо розглядати моделі управління персоналом, то практичне середовище демонструє співіснування класичних та сучасних підходів - від

адміністративної моделі до competence-based, performance-oriented і talent-driven моделей. Адміністративна модель, хоч і втрачає позиції, все ще зберігає актуальність у галузях з високим рівнем регламентації (державний сектор, великі промислові об'єкти). Вона передбачає сувору вертикаль управління, централізований контроль, відсутність гнучкості. Натомість competence-based model фокусується на побудові систем компетентностей, де кожна посадова позиція описується через набір знань, навичок, поведінкових індикаторів, які піддаються оцінці, розвитку й інтеграції у систему оплати, навчання, кар'єрного росту. Практично така модель реалізується через розробку competency matrices, що узгоджуються з моделями цільових показників [20, с. 10].

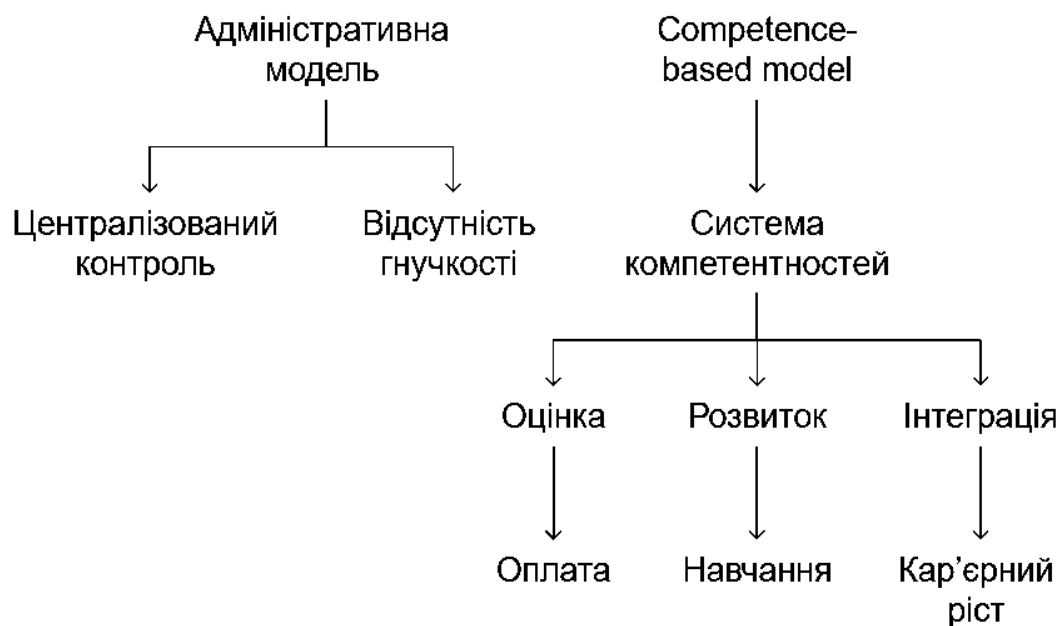


Рис. 1.2 Класичні та сучасні моделі управління персоналом у практичному середовищі

\*Джерело: Розроблено автором на основі [20]

В цифровому середовищі управління персоналом перетворюється на інтеграцію HR-процесів з аналітикою, автоматизацією та дистанційною участю. Використання HR-tech рішень - систем управління талантами,

платформ LMS (learning management system), систем оцінки компетентностей (Assessment Centers), технологій штучного інтелекту для аналізу резюме, поведінкових патернів - створює нову конфігурацію взаємодії між людьми й технологією. Це дозволяє не лише знижувати витрати часу на адміністративні завдання, але й приймати рішення на базі точних, сегментованих даних. На практиці впровадження HR-аналітики дозволяє сформувати прогностичну модель плинності кадрів, раннє виявлення ризиків вигорання, кореляцію між результативністю й типом навчання. Завдяки цьому управління персоналом виходить за межі інтуїтивного підходу й переходить до системного прийняття рішень на основі data-driven моделей.

Управління персоналом у сучасному розумінні постає як стратегічна й операційна функція, яка охоплює всі процеси, пов'язані з формуванням, розвитком і використанням трудового потенціалу в межах організаційних систем. З погляду управлінської теорії, еволюція підходів до управління персоналом засвідчує поступовий перехід від ієрархічних структур і дисциплінарних практик до моделей, заснованих на компетентнісному підході, гнучкості, командній взаємодії та ціннісній орієнтації. У реальному управлінні це виражається в різних структурних рішеннях - починаючи від класичної лінійно-функціональної моделі, у якій повноваження й відповідальність суворо розподілені за вертикаллю, і закінчуючи проектно-матричними структурами, що забезпечують крос-функціональну координацію й оперативну адаптацію до змін.

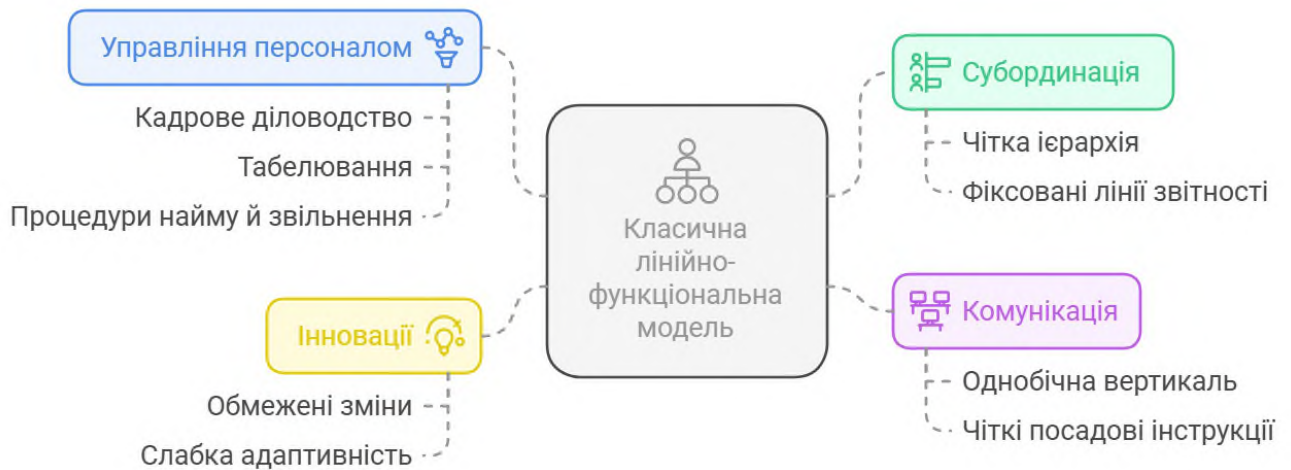


Рис. 1.3 Класична лінійно-функціональна модель організації

\*Джерело: Розроблено автором на основі [5]

Класична лінійно-функціональна модель досі застосовується в індустріальних і бюджетних секторах, де високий рівень регламентованості процесів та обмеження у зміні структур зумовлюють потребу в чіткій субординації. Вона передбачає фіксовану схему комунікації, чітко визначені посадові інструкції, однобічну вертикаль прийняття рішень та слабку можливість до інновацій. У цій моделі відділ управління персоналом зазвичай виконує сервісну функцію - ведення кадрового діловодства, табелювання, забезпечення формальних процедур найму й звільнення [6, с. 11].

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до управління персоналом: функції, моделі, трансформації\*

Управлінський вимір	Суть поняття / підходу	Модель / структура	Переваги впровадження	Обмеження / ризики
Стратегічна функція	Формування кадрового потенціалу в довгостроковій перспективі	Проектно-матрична структура	Гнучкість, відповідність змінам ринку	Потреба у високій кваліфікації керівного складу
Операційна функція	Виконання щоденних процедур і кадрового діловодства	Лінійно-функціональна модель	Регламентованість, чіткість процесів	Слабка адаптивність до нових викликів

Еволюція управлінських підходів	Перехід від дисциплінарності до ціннісно-командного управління	Від вертикалі до гнучких структур	Орієнтація на людину, мотивацію, компетенції	Ускладнення координації в багаторівневих середовищах
Класична ієрархія	Жорстке розподілення повноважень, фіксовані інструкції	Вертикальна модель управління	Простота контролю, формалізація обов'язків	Відсутність простору для ініціативи
Компетентнісний підхід	Управління на основі навичок, цінностей, потенціалу працівника	Гнучка мережева структура	Вища ефективність команд, краще виявлення лідерів	Високі вимоги до оцінювання персоналу
Сфера застосування	Залежить від сектора: класична модель - для індустрії та держустанов	Сервісна HR-функція у класичній моделі	Стабільність процедур, нормативне узгодження	Обмеження для розвитку інновацій

Джерело: \* Розроблено автором на основі [6]

Натомість компетентнісна модель HR-менеджменту орієнтована на виявлення, розвиток і систематизацію ключових компетентностей, що мають прямий вплив на результативність. Основою цієї моделі є ідея, що кожна професійна функція - це сукупність знань, навичок, мотиваційних характеристик, поведінкових індикаторів і здатності до прийняття рішень. У прикладному сенсі це реалізується через розробку корпоративної моделі компетентностей, у якій кожен рівень посади має набір вимог, що формалізуються у вигляді профілів посад. Ці профілі використовуються під час добору, адаптації, оцінювання, просування працівників та побудови індивідуальних планів розвитку.

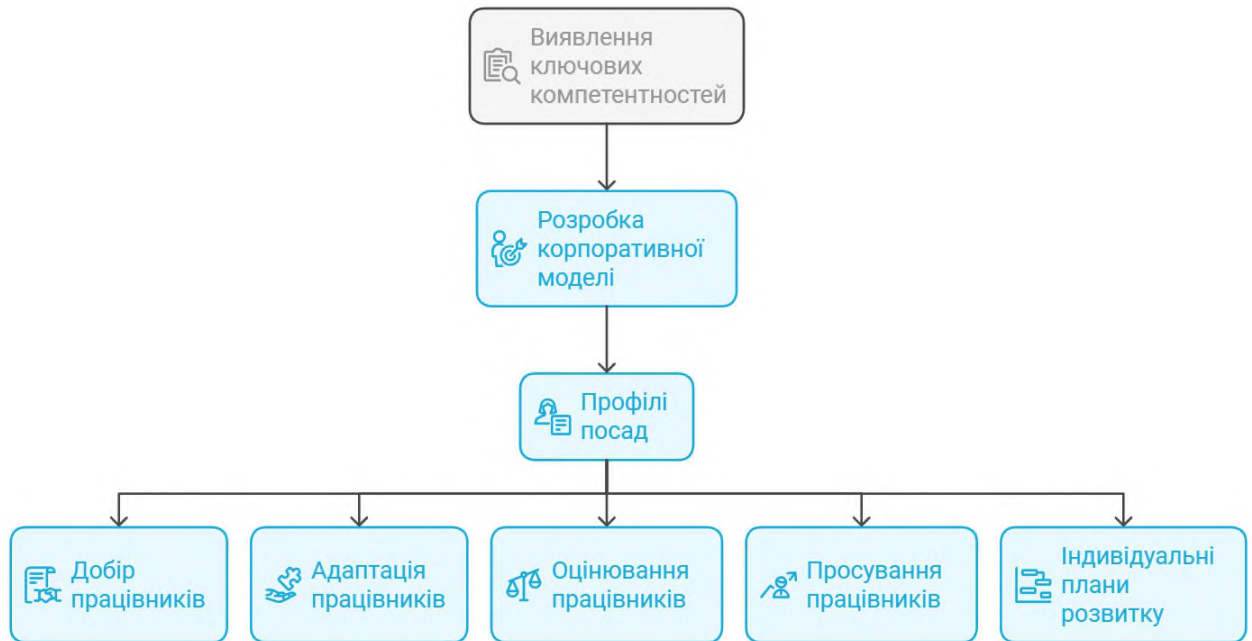


Рис. 1.4 Компетентнісна модель HR-менеджменту

\*Джерело: Розроблено автором на основі [7]

Для прикладу, у великій сервісній компанії модель компетентностей складається з трьох рівнів: базових (універсальних), функціональних (галузевих) і лідерських (стратегічних). За допомогою методики 360-градусного оцінювання або спеціалізованих центрів оцінки (assessment centers) працівник проходить тестування, за підсумками якого формується гар-аналітика - розрив між поточним і цільовим рівнем. Цей підхід дозволяє цілеспрямовано інвестувати в розвиток тільки тих компетентностей, які є релевантними до посади або наступного етапу кар'єрного зростання. Крім того, компетентнісна модель дозволяє уникати ситуацій інституційної неузгодженості - коли працівник має високий формальний статус, але не володіє потрібними характеристиками для його реалізації

Проектно-орієнтована модель управління персоналом передбачає гнучку конфігурацію кадрових ресурсів у межах проєктів або тимчасових ініціатив. У цій моделі фіксована структура замінюється динамічними командами, що формуються відповідно до потреб проєкту. Кожна команда може складатися з

представників різних підрозділів, з різним статусом у штатному розкладі, але з чітко визначеним функціоналом і обсягом відповідальності в межах конкретного проєкту.

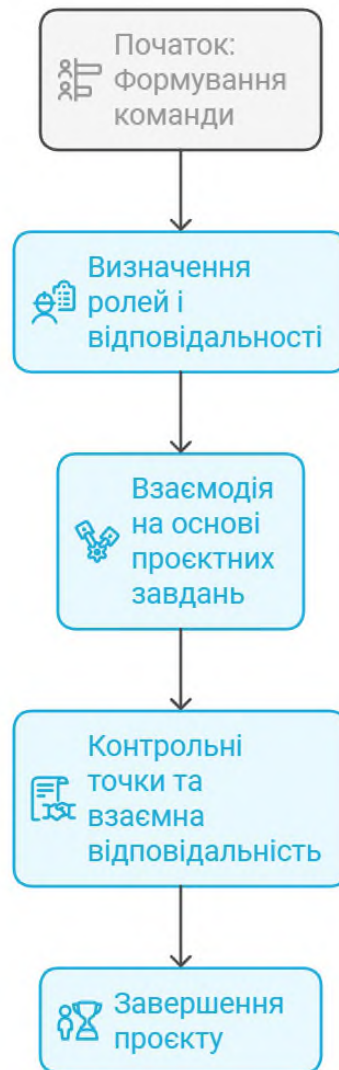


Рис. 1.5 Проєктно-орієнтована модель управління персоналом

\*Джерело: Розроблено автором на основі [4]

Важливо, що ця модель ґрунтується на принципі тимчасовості та результативності - персонал не перебуває в підпорядкуванні, а взаємодіє на основі проєктних завдань, контрольних точок і взаємної відповідальності. У технологічних компаніях це реалізується через гнучкі фреймворки - SCRUM, Kanban, SAFe. Тут управління персоналом інтегрується в проєктне управління

через ролі типу HR Business Partner, Project HR Manager, що відповідають не тільки за забезпечення команди персоналом, але й за менторинг, відстеження ефективності, вирішення конфліктів і адаптацію учасників. Ця модель забезпечує швидку реакцію на зовнішні запити, масштабованість, мультидисциплінарність і підвищену залученість персоналу, який бачить прямий зв'язок між своїми діями та фінальним результатом [10, с. 34].

Усі три зазначені моделі не функціонують як ізольовані парадигми, а скоріше як компоненти змішаних систем, які адаптуються до особливостей ринку, галузі, організаційної культури, масштабу підприємства. У реальних умовах, наприклад, у компанії з децентралізованою структурою управління, лінійно-функціональна модель може існувати на базовому рівні (операційні функції, виробництво), тоді як для управління інноваційними проєктами залучаються гнучкі проєктні команди. У свою чергу, у сфері роздрібно́ї торгівлі домінує компетентнісна модель, оскільки саме навички персоналу у фронт-офісі стають головним фактором конкурентоспроможності, і лише через системну роботу з навичками, стандартами обслуговування, емоційним інтелектом і клієнтоорієнтованістю можна досягти стабільного рівня задоволеності клієнтів.

Порівняльний аналіз зазначених моделей дозволяє виявити ключові параметри ефективності: стабільність, гнучкість, інноваційність, залученість працівників, рівень управлінської складності. Лінійно-функціональна модель виграє у стабільності, контролі й передбачуваності, проте втрачає у швидкості реагування та залученні. Компетентнісна модель забезпечує високу керованість розвитком персоналу, дозволяє реалізовувати політику talent management, проте потребує складної методологічної бази, навчання оцінювачів, цифрових інструментів збору й обробки даних. Проєктно-орієнтована модель є найдинамічнішою, але водночас найменш формалізованою - її успіх залежить від зрілості корпоративної культури, готовності до делегування й горизонтальної координації, наявності внутрішніх механізмів підтримки командної взаємодії. Практика показує, що більшість

високоєфективних компаній використовують гібридну систему, у якій кожна функція персоналу виконується з урахуванням моделі, яка найкраще пасує до конкретного завдання: добір персоналу - на основі компетентнісного підходу, організація проєктної діяльності - за SCRUM, побудова вертикалі управління - у лінійно-функціональному форматі [16, с. 37].

Сучасна тенденція трансформації моделей HR-менеджменту пов'язана з цифровізацією процесів, появою нових інструментів управління даними та необхідністю адаптації до нестабільного середовища. В епоху цифрової трансформації постає потреба у Data-Driven HR, де прийняття рішень базується на аналітичних даних, зібраних за допомогою інструментів People Analytics, автоматизованих трекерів продуктивності, систем зворотного зв'язку. Ці інструменти дозволяють не тільки оперативно реагувати на зміну настроїв працівників чи динаміку командної ефективності, але й будувати прогностичні моделі - ідентифікувати ризики звільнення, потенціал до розвитку, оптимальні траєкторії переміщення всередині організації. Під впливом таких інструментів моделі управління також еволюціонують - в HR впроваджуються ролі HR Data Analyst, People Scientist, що забезпечують синтез між класичною управлінською функцією й цифровим аналітичним супроводом.

Управління персоналом у функціональній архітектурі сучасної організації займає не просто підтримувальну, а трансформаційну позицію, відіграючи роль динамічного ядра, що забезпечує цілісність і стійкість підприємства протягом усього його життєвого циклу. Це положення формується не адміністративно, а внаслідок органічної інтеграції HR-процесів у стратегічні, фінансові, операційні та інноваційні потоки бізнесу. У практичному сенсі, коли підприємство проходить через фази формування, росту, стабілізації, трансформації чи реструктуризації, функція управління людськими ресурсами змінює свою конфігурацію відповідно до специфіки етапу. На етапі запуску бізнесу HR-функція виконує роль операційного інкубатора - мінімально формалізована, гнучка, адаптивна до змін пріоритетів, з акцентом на

залучення мультифункціонального персоналу. Тут переважає горизонтальна модель взаємодії, HR-менеджмент зосереджується на базових функціях - рекрутингу, первинному навчанні, створенні первинного EVP (employee value proposition). Організаційна структура зазвичай flat, із мінімальним розмежуванням повноважень. Критичним тут є вміння залучати персонал із високим рівнем особистої ініціативи, здатного працювати в умовах нестабільності, мультизадачності та відсутності чітко прописаних стандартів. Це HR як стратегічний рекрутер і евангеліст бренду роботодавця [15, с. 50].

Коли підприємство переходить до фази зростання, HR-функція починає ускладнюватися - з'являються спеціалізовані ролі (HR Generalist, Learning Specialist, Compensation & Benefits Analyst), формується ієрархія політик і процедур, вводяться елементи контролю якості персоналу, посилюється операційний контур. Саме тут управління персоналом інтегрується у бізнес-планування: розробляються моделі чисельності, прогнозується плінність, впроваджуються системи управління ефективністю (Performance Management Systems), що базуються на KPI-методології, методах OKR, Balanced Scorecard. Ключовим завданням є забезпечення масштабованості бізнесу без втрати контролю над якістю праці, організаційною поведінкою та командною згуртованістю. У структурному плані HR-підрозділ стає окремою вертикаллю з аналітичним, навчальним, кадровим, рекрутинговим кластерами. Тут починає розгортатися HR-аналітика, моделі розвитку компетенцій, профілі посад, атестаційні процедури, розподіляється бюджет на розвиток персоналу як окремий інструмент інвестування у продуктивність. Також формується внутрішня система комунікацій, кодекси корпоративної поведінки, політики етики, системи адаптації - усе це знижує транзакційні витрати на інтеграцію нових працівників [7, с. 23].

На етапі стабілізації HR-функція переходить до фазового менеджменту людського капіталу. Тут зростає значення data-driven HR: рішення ухвалюються на підставі інтегрованих даних про цикл працівника, рівень залученості, продуктивності, частоту лікарняних, проходження навчання,

участь у ініціативах, рівень внутрішньої мобільності. У структурі управління персоналом з'являються інституціоналізовані блоки управління талантами, побудови кадрового резерву, succession planning. У компанії діють системи відбору за моделлю «цінність-професійність-залученість», формуються індивідуальні траєкторії розвитку, працівники зараховуються до програм high potential, проходять ротації й коучинг. У такий момент HR-система функціонує як симбіоз аналітики, корпоративної культури й управлінського інжинірингу. Цифрові платформи типу SAP SuccessFactors, Oracle HCM, Workday забезпечують наскрізну інтеграцію - від вакансії до завершення трудових відносин, зберігаючи єдиний профіль працівника.

Фаза трансформації підприємства - це момент, коли HR стає каталізатором змін. Йдеться про періоди зміни бізнес-моделі, реструктуризації, злиття чи поділу. У таких обставинах HR-процеси включаються у change management: оцінюється зрілість організаційної культури, розробляється план адаптації, формується комунікаційна стратегія для уникнення саботажу. HR-менеджери стають провідниками змін - не лише модераторами процесів, але й ініціаторами нових практик, що дозволяють перезапустити системи мотивації, переформатувати структури, знизити ризики кадрових втрат. На цьому етапі персонал зазвичай оцінюється через моделі adaptability, resilience, engagement. Реалізуються інструменти employee sensing - глибинні інтерв'ю, фокус-групи, аналітика емоційних індикаторів - щоб виявити приховану напругу, загрозу вигорання, конфліктні вузли. Усе це дозволяє побудувати карту опору змінам і розподілити ресурси для його нейтралізації. Стратегічна ціль HR на цьому етапі - не просто утримати людей, а створити нову систему цінностей, на якій базуватиметься оновлена організація [1, с. 52].

У фінальній фазі життєвого циклу - реструктуризації або трансформації - управління персоналом набуває особливої чутливості. Тут важливо не лише скоротити витрати, але й утримати ядро компетенцій. Зазвичай це виявляється у формуванні lean HR - мінімальної, але функціонально ефективною моделі, де скорочено дублюючі функції, делеговано аналітику зовнішнім

постачальникам, автоматизовано рутинні операції. HR-служба концентрується на критичних функціях - супроводі звільнень, адаптації до нових умов, психологічному консультуванні, аудиті ефективності команд. Тут зростає значення HR-архітектури як такої: структура персоналу проєктується заново - за принципом *modular team design*, де кожна команда стає самодостатнім вузлом зі своїм життєвим циклом. Ця модель дозволяє виводити з процесу цілі блоки без руйнування всієї системи, а отже - уникнути шоків кадрових зрушень.

Узагальнення функціоналу персоналу в сучасній організації вимагає не лише класифікації посад, а й глибокого розуміння операційної доцільності кожної функції у структурі виробничо-комерційного або сервісного ланцюга. Коли персонал розглядається не просто як кадрова одиниця, а як операційна компонента з певним вектором впливу на продуктивність і витрати, набирає ваги необхідність моделювання функціоналу з позиції доцільності, обґрунтованої даними. У практиці управління дедалі частіше вдаються до інтеграції функціональних матриць, у яких фіксується не лише перелік завдань кожної посадової одиниці, а й часові навантаження, пріоритетність виконання, рівень залученості до кросфункціональних ініціатив, вартісна оцінка функції у розрізі обліково-фінансових показників. Так, узагальнення функціоналу не зводиться до формального опису посадових інструкцій, а передбачає побудову операційного модуля, в якому працівник ідентифікується через спектр дій - виконуваних, делегованих, координаційних, аналітичних, творчих, виконавських - із фіксацією меж їхньої ефективності та ресурсоспоживання. Наприклад, функція бухгалтера у класичному розумінні трансформується від суто облікової до ролі системного координатора фінансового документообігу, який взаємодіє з цифровими платформами, обмінюється даними з ERP-середовищем, формує аналітичні зрізи, підтримує коректність API-зв'язків між обліковими модулями та банківськими сервісами. Така розширена модель функціоналу вимагає оновлення кваліфікаційної матриці, зокрема інтеграції цифрових і аналітичних компетенцій [18, с. 27].

У виробничих структурах доцільно розглядати функціонал через призму циклічності операцій. Працівники лінійного рівня виконують повторювані, технологічно стандартизовані функції, однак навіть у цьому сегменті важливо аналізувати не лише тривалість і складність операції, а й частотність її змін, потребу в перенавчанні, гнучкість працівника щодо виконання суміжних дій. У техніко-економічних моделях планування виробництва використовується поняття функціональної адаптивності - здатності працівника оперативно інтегрувати нові задачі без зниження продуктивності. Такі параметри виводяться через коефіцієнт функціональної пластичності (FPA - Functional Plasticity Assessment), що формується на основі тривалості адаптації до нових інструкцій, точності виконання, рівня браку на перших етапах оновленого циклу. Практично це дає змогу структурувати функціонал не статично, а динамічно - із можливістю модифікації в рамках Lean-підходу або в середовищах Kaizen-процесів. Функції, які вчора були допоміжними, сьогодні виявляються ядром операційної безпеки, зокрема це стосується процедур контролю якості, технічної ревізії, роботи зі скануючими сенсорами на етапі фінального пакування.

В сфері логістики узагальнення функціоналу персоналу ґрунтується на параметрах маршрутної оптимізації, швидкості виконання, точності комунікаційного циклу. Тут працівник не просто транспортує вантаж або координує переміщення - він є вузлом між ІТ-системами моніторингу, замовницькою платформою та складською інфраструктурою. Типовий функціонал логіста включає не лише відстеження вантажів, а й оновлення статусів у системі, обробку сповіщень, моделювання альтернативних маршрутів за зміни погодних умов, ДТП чи дефіциту транспорту. При цьому використовується концепція SLA-узгодженості (Service Level Alignment) - наскільки працівник у межах свого функціоналу здатен дотримуватися параметрів угоди щодо якості сервісу. Коли SLA виконується лише завдяки втручанню вищого рівня управління - функціонал недостатньо узагальнений або перекритий. Отже, практично функціонал логіста має містити механізми

адаптації до інцидентів, антикризові дії, здатність прогнозувати збої, застосовувати аналітичні модулі транспортного планування, інтегрувати дані з GPS-трекерів і працювати з дашбордами управління завантаженням [15, с. 50].

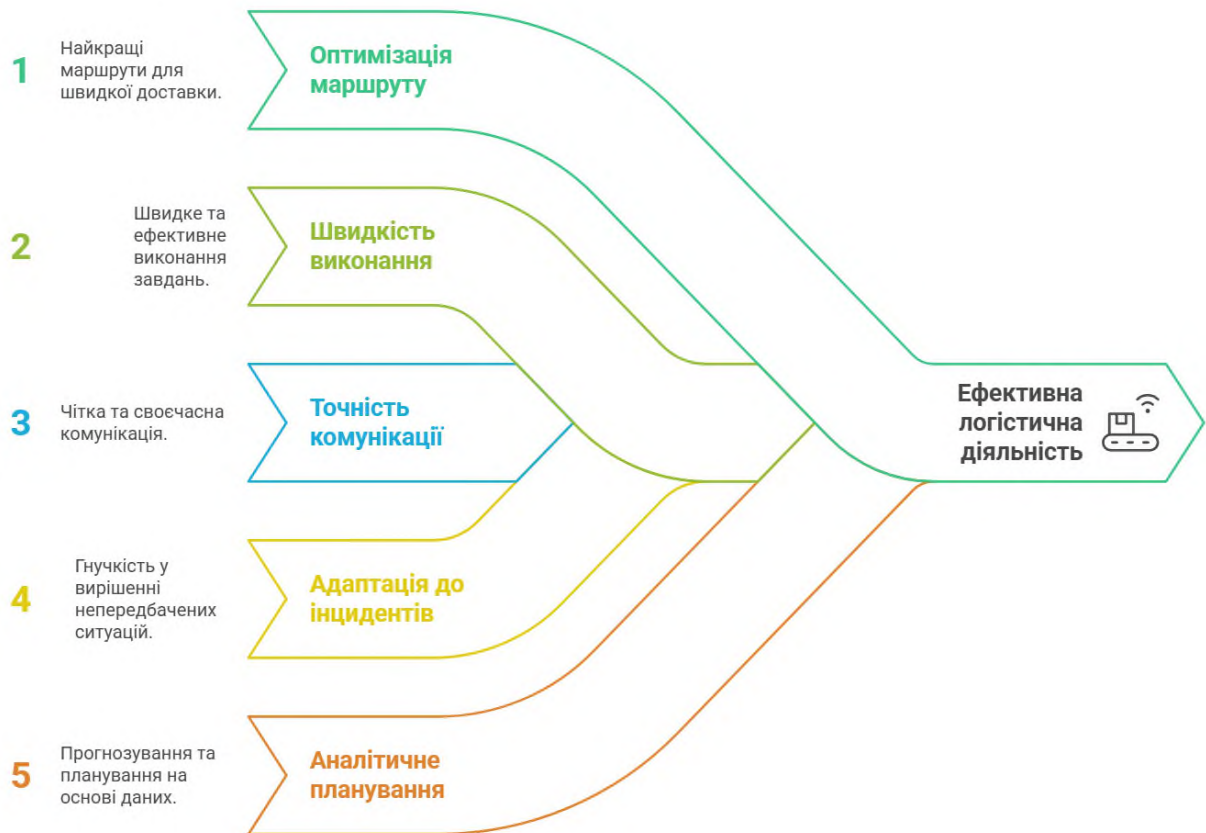


Рис. 1.6. Узагальнення функціоналу логіста

\*Джерело: Розроблено автором на основі [10]

У сфері управління персоналом узагальнення функціоналу передбачає перехід від рекрутингу до системного супроводу життєвого циклу працівника - від моменту входження в компанію до постреалізаційної фази (вихід, евалюація, обмін знаннями). Сучасний HR-функціонал формується на основі моделі T-shaped skillset, коли спеціаліст має глибоку експертизу в одній області (наприклад, legal HR) і широкий горизонтальний діапазон знань (аналітика даних, управління брендом роботодавця, психодіагностика, організаційна культура). У моделі функціонального узагальнення HR-персонал не ділиться на відділи «пошуку», «адаптації», «мотивації», а функціонує в межах наскрізних процесів із чіткою відповідальністю на

кожному етапі employee journey map. Це означає, що кожна дія - від інтерв'ю до розірвання контракту - проходить через уніфіковану систему фіксації рішень, збирання зворотного зв'язку, аналітики утримання. Так формується агрегований функціонал HR-аналітика, що включає збір метрик NPS, eNPS, скоринг лояльності, і побудову прогнозної моделі плинності персоналу через кластеризацію ризикових ознак [16, с. 35].

## **1.2. Стратегічне управління персоналом: підходи та методи**

В умовах динамічного та турбулентного ринкового середовища менеджерам доводиться ретельно аналізувати всі фактори, що його формують, для своєчасного внесення змін у вибраній компанією курс. Вони повинні добре знати особливості ведення бізнесу, сильні та слабкі сторони організації, адекватно оцінювати можливості та загрози, що виникають у ринковому середовищі, щоб передбачити, які кроки можуть зміцнити конкурентну позицію підприємства, покращити її фінансові результати та забезпечити досягнення поставлених цілей. Отже, ефективне функціонування організації у довгостроковому періоді можливе лише при застосуванні стратегічного підходу до управління нею.

Зародження стратегічного управління пов'язується з перспективним плануванням великомасштабних військових кампаній з участю різних видів військ, у союзі з арміями інших країн. Проте, його подальший доволі бурхливий розвиток відбувся внаслідок зростаючої динаміки соціально-економічного розвитку, конкуренції, науково-технічного прогресу, підвищення ролі людського фактора в управлінні, виникнення нових методологій передбачення і моделювання тенденцій суспільного розвитку [59, с. 14].

Сьогодні сфера застосування стратегічного управління надзвичайно різноманітна. Його впровадження надає значні переваги організаціям, що функціонують у різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні обмежених ресурсів і головним чином, часу. Крім того, стратегічне управління дає персоналу організацій відчуття впевненості, сприяє послідовній розробці та реалізації управлінських рішень, орієнтує на стійкий розвиток в умовах ринку.

Елементи стратегічного управління були описані ще в перших наукових працях з управління підприємством Г.Емерсоном, Ф.Тейлором, А.Файоном, а застосовувати стратегічний підхід до управління бізнес-організаціями почали в 20—30-ті роки ХХ ст. У цей період домінувало довгострокове планування і стратегічний підхід до управління підприємствам використовувався не системно. Термін «стратегічне управління» був запропонований І.Ансоффом лише у 70-х рр. ХХ ст. [60, с. 19].

Починаючи з 1972 року, стратегічне управління запровадили такі провідні компанії світу, як IBM, GENERAL ELECTRIC, COCA-COLA та інші. 1973 рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій галузі провадяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, який пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління.

Слід зазначити, що закордонні та вітчизняні фахівці дають різноманітні тлумачення поняття «стратегічне управління» (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

## Визначення змісту поняття «стратегічне управління»\*

Автор	Зміст поняття «стратегічне управління»
Д. Шендел, К. Хаттон	Процес визначення і становлення зв'язків організації з її оточенням, який полягає у реалізації обраних цілей та у спробах досягти бажаного стану відносин з оточенням за допомогою ефективного

	розподілу ресурсів, який давав би змогу результативно діяти організації та її підрозділам.
Дж. Хіггенс	Процес управління з метою реалізації місії організації, що здійснюється за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням
Д. Пірс, Дж.Робінсон	Набір рішень і дій з формування і реалізації стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації
А. Ендрюс	Єдність, узгодженість і внутрішня послідовність стратегічних рішень компанії, що визначають її місце в навколишньому середовищі і забезпечують фірмі індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля і досягти успіху на ринку
Дж. Коул	Процес, запроваджений вищим керівництвом для визначення основних цілей, завдань організації і набору рішень, які дають можливість досягти ці цілі або виконати завдання за визначений період, і що одночасно забезпечує відповідну швидку реакцію на змінні умови протягом даного періоду
І. Ансофф	Діяльність, пов'язана з постановкою цілей та завдань організації і з підтримкою ряду взаємовідносин між організацією і оточенням, які дозволяють їй досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до вимог зовнішнього середовища
А. Люкшинов	Діяльність по забезпеченню реалізації цілей організації в умовах динамічного, мінливого і невизначеного середовища, що дозволяє оптимально використовувати існуючий потенціал і залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог
М. Кадиров	Процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на зіставленні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому вона діє
Л. Шеховцева	Діяльність з розробки місії, найважливіших цілей організації і способів їх досягнення, що забезпечують її розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі шляхом зміни і самої організації, і її зовнішнього середовища
О. Главатських	Досягнення мети організації шляхом оптимального використання її внутрішніх змінних (існуючого потенціалу) з урахуванням чинників зовнішнього середовища для забезпечення конкурентоспроможності і ефективного функціонування у майбутньому
О. Віханський	Управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує діяльність організації на запити клієнтів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і що дозволяють досягати конкурентних переваг

\*Джерело: Розроблено автором на основі джерел [61,62,63,64]

Отже, в загальному розумінні стратегічне управління – це багатоплановий процес поведінки, спрямований на розробку та реалізацію стратегії фірми з урахуванням змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі.

Цей процес пов'язаний з перспективною діяльністю організації, її зростанням, відновленням, і, в першу чергу, з розробленням та реалізацією стратегії.

Поняття стратегія (грец. *strategia*, складається з двох частин: *stratos* — військо та *ego* — веду) за походженням є військовим терміном, означає вищу сферу військового мистецтва, що вивчає закономірності та характер війни, розробляє теоретичні основи планування, підготовки та здійснення військових операцій, визначає стратегічні завдання. Вперше термін «стратегія» щодо управління будь-яким комерційним підприємством використав А.Чендлер молодший у своїй праці «Стратегія та структура» [65].

Фактично стратегія являє собою управлінський план, спрямований на закріплення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності [66, с. 51].

В цілому стратегічне управління досліджує такі основні групи проблем:

- 1) проблеми, пов'язані з генеральними цілями підприємства (з вибором конкурентної позиції, галузі, визначенням продукції, яку потрібно випускати, організаційною культурою);
- 2) проблеми, пов'язані зі стратегічними ресурсами (в першу чергу людськими та інформаційними);
- 3) питання, пов'язані з неконтрольованими факторами зовнішнього середовища.

Стратегічне управління має певні особливості:

- воно не може дати точної кількісної картини майбутнього, а пропонує лише сукупність якісних побажань (організаційна культура, продукція, сфера бізнесу, людські ресурси);

- його не можна звести до набору рутинних правил, процедур та схем. Стратегічне управління являє собою симбіоз творчості і мистецтва у досягненні поставлених цілей і залучення персоналу до цього процесу;

- різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення;

- вимагає великих витрат часу, зусиль, коштів для впровадження концепції стратегічного управління;

- лише одного стратегічного планування недостатньо, необхідна ефективна реалізація стратегічних планів, проектів, програм.

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників: галузевої приналежності; розмірів організації (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління; рівня кваліфікації персоналу тощо [59, с. 43].

Стратегічно орієнтовані компанії мають ряд переваг, до яких можна віднести:

- ✓ зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

- ✓ можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформулювати відповідні інформаційні банки;

- ✓ можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

- ✓ можливість полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;

✓ можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати із вставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

✓ можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;

✓ забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

✓ створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутні цілі.

Основними принципами стратегічного управління є: довгостроковість оцінюваних перспектив і ухвалюваних рішень; спрямованість управлінських дій на зміну потенціалу об'єкту управління (виробництва продукції, послуг, технології, персоналу та ін.) і створення можливостей ефективнішої реалізації даного потенціалу; першочергове врахування при розробці і ухваленні управлінських рішень стану і можливих змін зовнішнього для організації середовища; альтернативність вибору управлінських рішень залежно від стану внутрішнього і зовнішнього середовища організації; здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища і своєчасного внесення змін в управлінські рішення [67, с. 76].

У літературі існує декілька підходів до визначення етапів стратегічного управління організацією [68, с. 111]. Деякі автори пропонують таку послідовність: місія, цілі, аналіз зовнішнього середовища, виявлення сильних та слабких сторін, розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінювання стратегії. Інші автори вважають, що необхідними є 7 етапів: визначення місії, створення стратегічних зон господарювання, встановлення цілей, ситуаційний аналіз, розробка стратегії маркетингу, реалізація тактики, контроль за результатами.

Ч. Хілл і Г. Джонс стратегічне управління починають з місії та цілей, далі аналізують стратегічні зміни шляхом зовнішнього аналізу можливостей і загроз та внутрішнього аналізу сильних сторін і слабкостей і, нарешті, розробляють функціональні, бізнесові і корпоративну стратегії [69].

Модель стратегічного управління за А.А. Томпсоном та А.Дж.Стріклендом передбачає взаємодію 4 підсистем: стратегічного аналізу, стратегічного вибору, реалізації стратегії, моніторингу та оцінки [70, с. 211].

Фатхудинов Р. А. пропонує модель стратегічного управління, яка складається з таких блоків: стратегічного аналізу, концепції корпоративної стратегії, стратегічної програми дій, реалізації стратегії, стратегічного контролінгу [68, с. 74].

На мою думку, процес стратегічного управління включає п'ять взаємопов'язаних етапів, які логічно витікають (або слідує) один з одного. При цьому існує стійкий зворотний зв'язок і зворотній вплив кожного етапу на всі інші. Етапи процесу стратегічного управління представлені на рис. 1.7.

Вихідним етапом стратегічного управління зазвичай є визначення місії організації і стратегічних цілей для її реалізації. Місія – це чітко сформульоване головне призначення організації, її особлива роль, виражена причина її існування. Вона відображає шлях, по якому підприємство повинно рухатись, щоб отримати прибуток і забезпечити умови свого процвітання.

Стратегічні цілі конкретизують місію організації, представляючи її у формі, доступній для управління процесом їх реалізації. Ціль — це бажаний конкретний стан окремих характеристик організації, на досягнення яких направлена її діяльність. Важливість встановлення цілей організації полягає в тому, що цілі є початковою точкою для розробки планів діяльності, системи мотивації персоналу, оцінки результатів їх праці, контролю і оцінки діяльності підрозділів і організації в цілому.

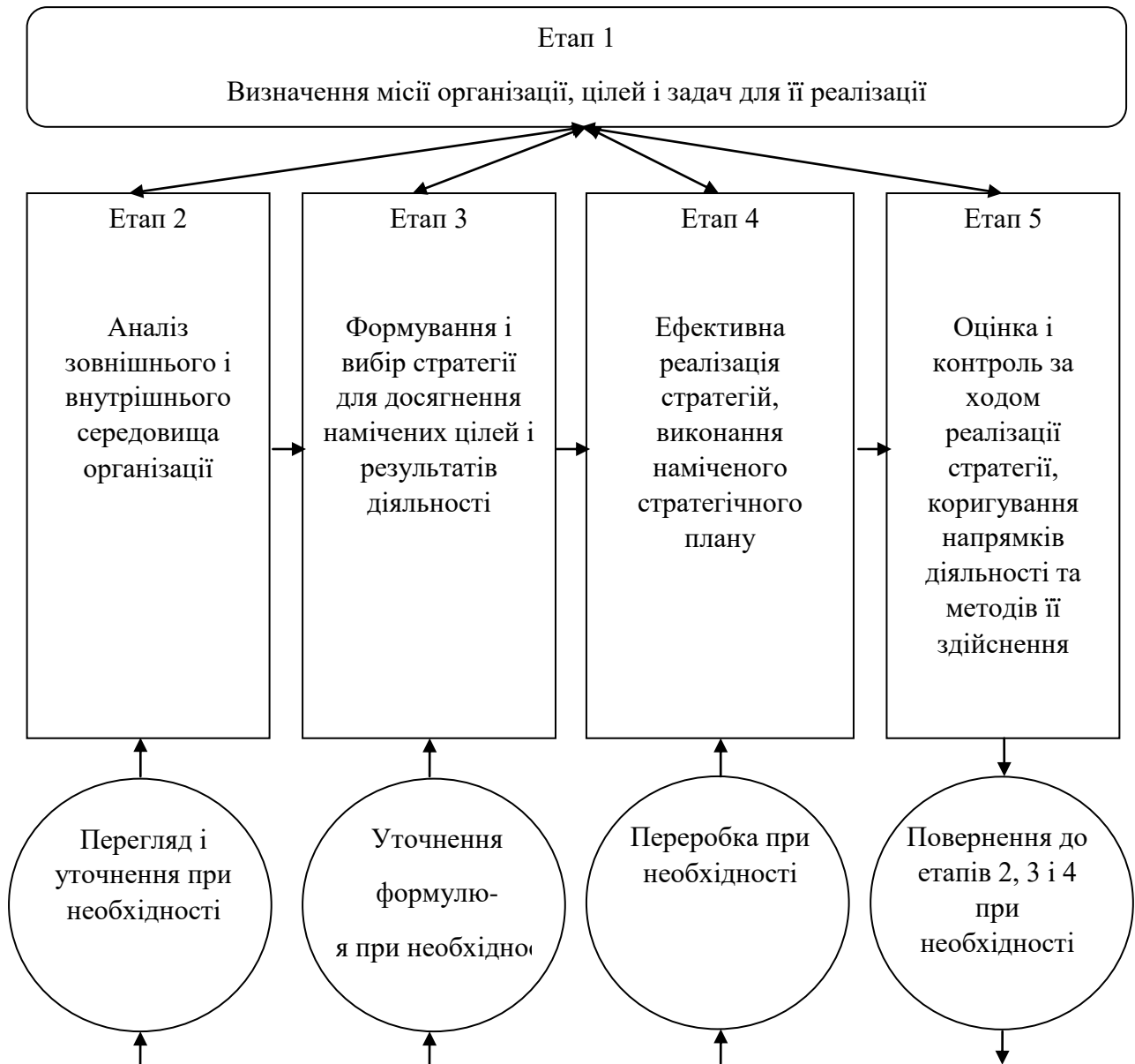


Рис. 1.7. Етапи процесу стратегічного управління організацією [70, с.86]

Наступним етапом стратегічного управління організацією є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, оскільки він виступає базою як для визначення місії і цілей організації, так і для вироблення стратегії поведінки у зовнішньому конкурентному середовищі, що дозволяє реалізувати місію і досягти цілей. Завдання аналізу середовища будь-якої організації полягає в тому, щоб дати її керівництву повне уявлення про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, і про зовнішню сферу, напрямки її розвитку і про місце, яке займає дана організація на ринку. При цьому і внутрішнє середовище, і зовнішнє оточення вивчаються в процесі стратегічного

управління, в першу чергу, для того, щоб розкрити ті можливості і загрози, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей і способів їх досягнення.

Зовнішнє середовище у стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовище та мікросередовище.

Макросередовище створює загальні умови функціонування організації. Воно являє собою сукупність тих факторів, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її діяльність. До макросередовища належать: економічне середовище, демографія, політичне середовище, НТП, культура, природне середовище. У більшості випадків макросередовище не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації. Однак, ступінь впливу стану макросередовища на різні організації неоднаковий. Це пов'язано як з відмінностями у сферах діяльності організацій, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі організації [71, с. 89].

Мікросередовище – частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує в процесі проведення своєї діяльності. До складових мікросередовища належать: постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти, громадськість [72, с. 26].

Аналіз внутрішнього середовища показує той потенціал і ті внутрішні можливості, на які може розраховувати організація для проведення успішної конкурентної боротьби, для досягнення поставлених цілей і реалізації своєї місії, а також у разі потреби їх коригування. Крім того, внутрішнє середовище забезпечує можливість нормального існування персоналу організації, надаючи йому роботу, участь в управлінні, в прибутках і в капіталі, розробляючи заходи соціального захисту і т.п. До таких факторів внутрішнього середовища організації відносяться: сильні і слабкі сторони підприємства, його конкурентні

можливості, особисті амбіції, ділові та етичні принципи керівників, людські ресурси, загальні цінності і культура компанії.

Для аналізу середовища в стратегічному управлінні використовуються різні методи: SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз витрат, складання профілю середовища та ін. Найбільш поширеним з них є SWOT-аналіз (від англ. SWOT — «сила» (strength), «слабкість» (weakness), «можливості» (opportunities), «загрози» (threats)) [73, с. 135].

Наступним етапом процесу стратегічного управління є формулювання і вибір стратегії. Він передбачає визначення основного напрямку, характеру руху, шляху, слідуючи якому організація зможе досягти поставлених цілей.

На процес визначення стратегії організації здійснюють вплив різноманітні чинники, склад, зміст і значущість яких змінюється в часі (рис. 1.8).

Вибір стратегії з декількох стратегічних альтернатив означає орієнтацію на таку стратегію, яка володіє перевагами перед іншими, є найбільш придатною для досягнення цілей організації [74, с. 118]. Визначення місії, встановлення цілей і вибір стратегії є управлінськими рішеннями, що приймаються вищим керівництвом організації для вибору основних напрямків її розвитку.

Як будь-яке управлінське рішення, вони містять не тільки вказівки, що зазначають, у якому напрямі повинна рухатись організація, але і конкретні завдання із зазначенням довгострокових і короткострокових цілей, витрат і результатів, необхідних ресурсів, що знаходить своє віддзеркалення у стратегічному плані.

Стратегічний план — це документ, що містить мету організації, напрями її розвитку, довгострокові і короткострокові задачі. У міру руху від місії до плану зростає конкретність, детальна, кількісна визначеність і швидкість змін (перегляду) цільових рішень.

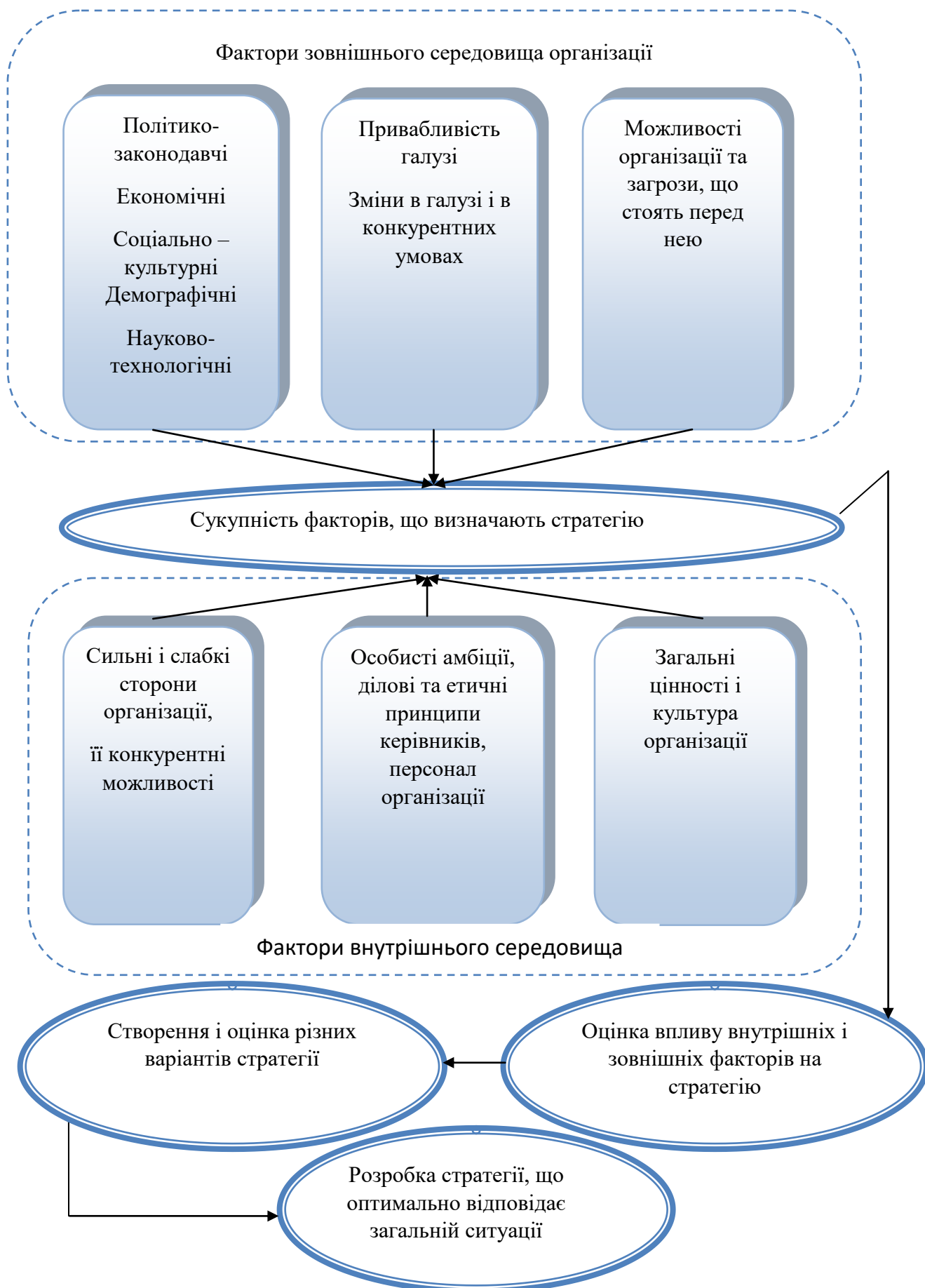


Рис. 1.8. Фактори впливу на формування стратегії організації [70, с.91]

На наступному етапі процесу стратегічного управління — реалізації стратегії — здійснюється комплекс дій, спрямованих на підвищення ділової активності у фінансовій, організаційній та інших сферах, на посилення мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури і внутрішньої структури організації в цілях досягнення намічених результатів [67, с. 312].

Етап оцінювання і контролю стратегії пов'язаний з постійною появою нових обставин, зміною факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на організацію, що приводить до необхідності коригування обраної стратегії. При цьому можуть бути уточнені цілі, переорієнтовано діяльність організації, змінені її політика, бюджет, структура, технологія виробництва і управління, напрями роботи з персоналом, переглянуті системи оплати праці і т.п. [75, с. 32].

Управління персоналом у банківській сфері є багаторівневою системою, у якій переплітаються принципи жорсткого регулювання, високих етичних стандартів, регламентованих процедур і високого емоційного навантаження. У порівнянні з іншими секторами економіки, банківська система функціонує у полі посиленої нормативної відповідальності, операційного ризику та необхідності постійної репутаційної чистоти, що трансформує загальні принципи управління персоналом у специфічно адаптовану модель. Кожен співробітник банку, від фронт-офісного консультанта до керівника підрозділу ризиків, щоденно взаємодіє не лише з внутрішніми процесами, а й із зовнішнім середовищем, в умовах тотальної верифікації дій, контролю транзакцій, дотримання комплаєнс-процедур та конфіденційності даних клієнтів. Це висуває особливі вимоги до внутрішньої організації HR-процесів, зокрема - до процедур відбору, тестування, психоаналітичного оцінювання, навчання персоналу в умовах фінансової напруги, регулярного аудиту поведінкових ризиків і формування культури відповідальності [8, с. 17].

1. Формування кадрового потенціалу в банківських установах завжди починається з етапу рекрутингу, в якому домінує не стільки перевірка

технічних знань, скільки виявлення поведінкової сумісності кандидата з корпоративною культурою та специфічними вимогами банківської діяльності.

Сучасні фінансові установи використовують **competency-based** підхід у рекрутингу, в межах якого формуються структуровані інтерв'ю за моделлю STAR (situation-task-action-result), проводяться глибинні перевірки на благонадійність, включаючи фінансовий бекграунд, антикорупційний скринінг, кейс-інтерв'ю з перевіркою швидкості логічного мислення й готовності до роботи в умовах підвищеного стресу.

Спеціальні техніки **stress-interview** застосовуються для тестування стійкості до конфліктних ситуацій та вміння тримати стандарт обслуговування в умовах зовнішнього тиску. Такі підходи особливо характерні для посад, пов'язаних із прямою взаємодією з клієнтом, грошовими потоками, операціями високої вартості.

У внутрішній системі рекрутингу функціонує **digital pipeline** - автоматизовані системи обліку резюме, сортування за критеріями безпеки, швидке прийняття рішень через інтеграцію з даними з відкритих джерел і корпоративних баз. Практика свідчить, що банківський рекрутинг має один з найвищих рівнів відсіву кандидатів (до 78% після другого етапу), що пояснюється підвищеними етичними та правовими бар'єрами входу [18, с. 24].

Таблиця 1.3

## Рекрутинг у банківських установах: структура, техніки\*

Етап процесу	Метод / Інструмент	Мета застосування	Особливості для банківської сфери
Попередній скринінг	Digital pipeline, автоматизоване сортування резюме	Відбір за базовими критеріями (освіта, досвід, благонадійність)	Інтеграція з базами банку та відкритими джерелами
Поведінкове інтерв'ю	Модель STAR (situation-task-action-result)	Оцінка життєвих кейсів і рішень у реальних умовах	Фокус на репутаційній та сервісній сумісності
Перевірка благонадійності	Антикорупційний скринінг, фінансовий бекграунд	Усунення ризиків лояльності та конфлікту інтересів	Обов'язкова для усіх посад, що працюють з коштами
Stress-interview	Ситуації підвищеного	Перевірка стресостійкості,	Застосовується для фронт-офісу, касирів,

	тиску, провокаційні питання	поведінки в конфлікті	клієнтських менеджерів
Кейс-інтерв'ю	Розв'язання логічних завдань під час співбесіди	Оцінка швидкості мислення, здатності до адаптації	Симуляція критичних моментів роботи з клієнтом
Digital інфраструктура	Автоматизовані CRM-рішення для HR	Централізація даних, прозорість рішень	Системи аналітики включають ризикові фактори та KPI рекрутингу

\*Джерело: розроблено автором на основі [4].

2. Процес онбордингу нових співробітників у банківському секторі побудований як регламентований цикл адаптації, в якому кожен крок чітко зафіксований - від моменту укладання трудового договору до завершення випробувального періоду з подальшим допуском до повного функціоналу. Більшість банків мають власні внутрішні платформи навчання (LMS - Learning Management System), у яких новачки проходять обов'язкові модулі з комплаєнсу, антикорупційної поведінки, роботи з конфіденційною інформацією, протидії фінансовому шахрайству, операційної безпеки.

Для працівників фронт-офісу адаптаційна програма включає моделювання комунікаційних сценаріїв, тестування на знання продуктових лінійок, процедури підписання електронних банківських контрактів, регламенти роботи з VIP-клієнтами. Усе це відбувається під постійним контролем HR-координаторів, які відповідають за формування адаптаційного профілю та динаміку успішності інтеграції [4, с. 81].

Процедури оцінювання персоналу в банківських установах мають дворівневу структуру. Перший рівень - це регулярне оцінювання продуктивності за допомогою:

- метрик KPI, які включають: кількість проведених операцій, середній час обслуговування, точність розрахунків, рівень задоволеності клієнтів (через CSAT та NPS), а також відсутність інцидентів із безпекою;

- поведінкове оцінювання на основі competency matrix, де враховуються здатність до етичного рішення, поведінкова відповідність стандартам культури, готовність до змін. У вищих ешелонах керівництва застосовуються механізми 360-градусної оцінки з залученням аналітики емоційного інтелекту та ризик-аналізу рішень.

Усе це дозволяє не лише формально оцінити продуктивність, але й виявити латентні ознаки професійного вигорання, зниження стресостійкості, морального ризику - особливо в підрозділах, що працюють з великими обсягами даних або грошовими потоками [14, с. 92].

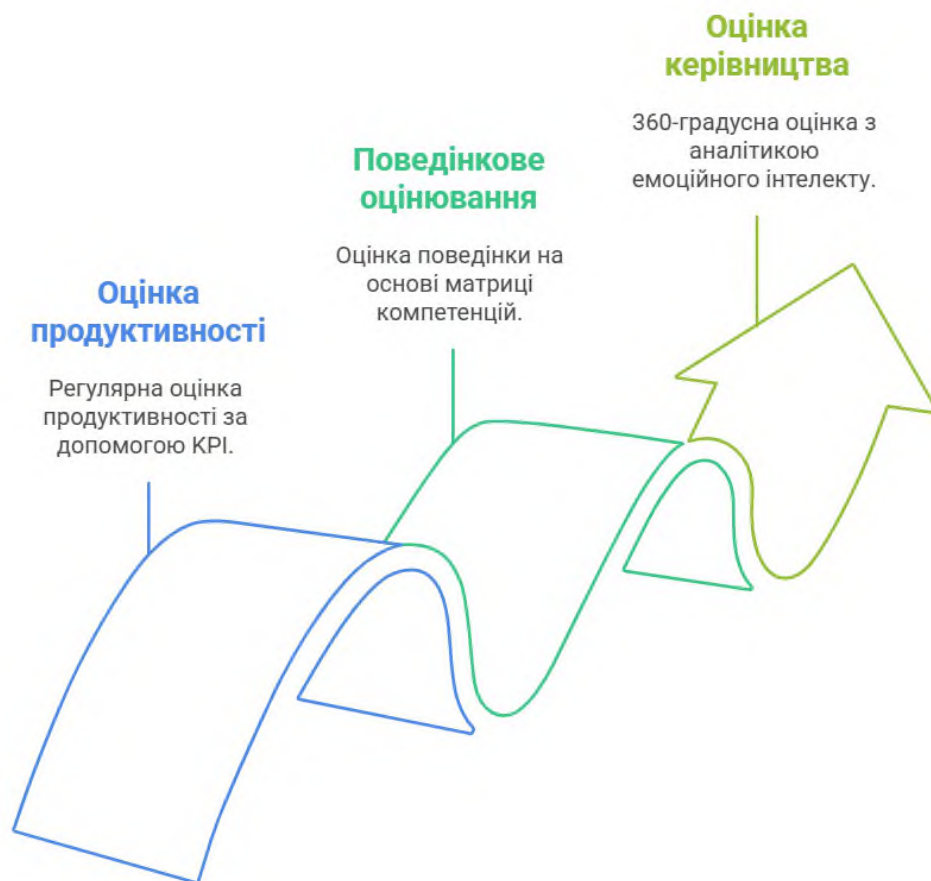


Рис. 1.8 Прогрес у оцінюванні персоналу

\*Джерело: Розроблено автором на основі [14]

Система навчання в банківських структурах трансформується у відповідь на цифровізацію та зміни клієнтських моделей поведінки. Банки переходять від класичних тренінгів до моделей мікронавчання, симуляторів, AR/VR-

сценаріїв обслуговування, платформ з гейміфікацією навчання. Основними напрямками є: фінансова грамотність, управління ризиками, цифрова етика, обслуговування складних клієнтів, моделювання конфліктів, навчання новим продуктам і послугам.

Практика впровадження **blended learning** (змішаного навчання) дозволяє поєднувати онлайн-модулі з живими воркшопами, а КРІ щодо навчання інтегруються в систему оцінювання результативності. Навчання також персоналізується - платформи на базі AI пропонують модулі залежно від профілю, історії оцінювання, кар'єрної траєкторії. Це дозволяє будувати безперервну модель розвитку (continuous learning), у якій працівник щомісяця вдосконалює частину компетентностей відповідно до потреб підрозділу.

Управління корпоративною етикою та комплаєнсом в банківській сфері займає автономне місце в HR-архітектурі. Це окрема функціональна вертикаль, яка координується з юридичним і ризик-департаментом. Комплаєнс-культура будується на регулярному тестуванні, аудиторських перевірках, аналітиці інцидентів, формуванні реєстрів конфлікту інтересів, впровадженні кодексів поведінки. Працівники щоквартально проходять оновлення знань, підписують декларації відповідності, беруть участь у моделях виявлення етичних ризиків. HR-служба взаємодіє з департаментом репутаційного ризику, оскільки будь-який етичний інцидент має прямі наслідки для публічного іміджу установи та довіри клієнтів. Особлива увага приділяється роботі з whistleblower-інструментами - каналами конфіденційного повідомлення про порушення. Усі ці інструменти інтегруються в модель управління поведінковими ризиками, що поєднує елементи психології, інституційного контролю та аналітики відхилень [19, с. 67].

Культура банківської установи визначає рівень згуртованості персоналу, лояльності, клієнтського досвіду, тому HR-служба активно працює над формуванням середовища безпечної взаємодії. На практиці це виявляється в програмах well-being, внутрішніх ініціативах розвитку, менторстві, системах

гейміфікації досягнень, відкритих платформах для зворотного зв'язку. Використання інструментів HR-аналітики дозволяє виявляти «зони ризику» в командній динаміці, конфліктні точки, тенденції до ізоляції чи надмірного навантаження. Все це допомагає будувати команду з високим ступенем синергії, адаптивності та відповідальності. У реальному середовищі великого банку кожен підрозділ щоквартально проходить опитування залученості, показники аналізуються до рівня окремого менеджера, на підставі чого формуються картки персонального розвитку та рекомендації з перегляду управлінських стилів.

Управління персоналом у банківській сфері формується на перетині кількох ключових векторів – регуляторних вимог, динаміки фінансового ринку, цифрових трансформацій та корпоративних трансцендентностей. На відміну від традиційних індустрій, де домінують вертикальні структури прийняття рішень, банки функціонують як гнучкі багаторівневі системи, де HR-архітектура інтегрує одночасно адміністративну і сервісну логіку, що втілюється у розмежуванні персоналу на функціональні ролі. У внутрішньобанківському колективі виділяють кілька категорій працівників, кожна з яких формує окрему конфігурацію взаємодії: front-office відповідає за безпосередній контакт з клієнтами, middle-office забезпечує інформаційну й операційну підтримку, back-office - обробляє транзакції та звітність, тоді як блоки ризик-менеджменту й аналітики формують фінансову стратегію та систему контролю. У рамках HR-структурування, ці підрозділи потребують не лише відмінного профілю навичок, а й окремих моделей мотивації, ротації та оцінки ефективності. Якщо працівники front-office характеризуються високою частотою комунікаційних і стресостійкісних навантажень, то у back-office домінує регламентована рутинна діяльність із чітко структурованими інструкціями. Працівники блоків управління ризиками та аналітичних підрозділів, у свою чергу, мають функціонувати в режимі когнітивної напруги, володіючи здатністю до математичного моделювання, аналізу індикаторів Basel III, використання SAS або Python у сфері credit scoring та stress testing.

Це означає, що модель управління персоналом повинна враховувати високий ступінь розшарування за когнітивною складністю функцій, а також різні горизонти професійного зростання: від лінійних консультантів до стратегічних risk officers з CFA-сертифікацією [3, с. 33].

Цифровізація банківської сфери істотно трансформує як вимоги до персоналу, так і самі механізми управління людськими ресурсами. Технології RPA (Robotic Process Automation), API-інтеграції, CRM-системи типу Salesforce та ERP-рішення на базі SAP суттєво знижують потребу в операційному персоналі, одночасно збільшуючи попит на фахівців, які мають навички low-code/no-code розробки, data engineering, штучного інтелекту і кібербезпеки. Зміщується фокус із масового рекрутингу на пошук нішових фахівців із глибокою експертизою у банківських мікросервісах, фінансових API, криптографії. До прикладу, впровадження системи автоматизованої перевірки транзакцій на AML/FT (Anti-Money Laundering/Financing of Terrorism) вимагає не просто аналітика, а фахівця з математичною освітою, здатного будувати rule-based та anomaly-based моделі на основі транзакційної історії клієнта. Така зміна парадигми впливає і на внутрішні HR-процеси: класичні KPI замінюються на OKR-механізми з гнучкими порогами, автоматизоване оцінювання компетенцій здійснюється через адаптивні онлайн-системи, де кожен працівник проходить регулярне тестування в рамках сертифікаційних процедур. У банках нового покоління - на кшталт monobank чи Revolut - HR-відділ фактично стає частиною digital-екосистеми, де аналітика поведінки співробітників базується на big data-даних і predictive analytics.

Дистанційний банкінг також змінює функціональну конфігурацію персоналу, зокрема за рахунок децентралізації обслуговування. Якщо традиційна модель передбачала фізичну присутність у відділенні, то сьогодні близько 70–85% операцій здійснюються через мобільні додатки або веб-інтерфейси. Це впливає не лише на структуру контакт-центрів, а й на сам підхід до навчання персоналу: курси трансформуються у мікронавчальні

модулі з елементами гейміфікації, застосовуються технології immersive learning із VR-інтерфейсами для тренування ситуаційних сценаріїв, як-от реагування на конфлікт із клієнтом у віртуальному середовищі. Створюються діджитал-академії, які функціонують як платформи постійного апгрейду навичок, де проходження кожного етапу фіксується в єдиному employee data lake. Це дає змогу HR-підрозділам прогнозувати потенціал розвитку працівника за допомогою алгоритмів машинного навчання, оптимізуючи career path на базі моделей компетенцій і навичок (skills ontology). У результаті змінюється парадигма взаємодії працівника й організації - від вертикального адміністрування до горизонтального партнерства на основі цільових метрик продуктивності [11, с. 24].



Рис. 1.9 Трансформація банківського персоналу в епоху цифрових технологій

\*Джерело: Розроблено автором на основі [11]

Ролеві функції у банках стають дедалі глибше спеціалізованими, при цьому зберігається взаємозалежність між підрозділами. Фронтіві ланки персоналу – менеджери з обслуговування, оператори, персональні банкіри –

виконують функції інтерфейсу між клієнтом і банківською системою, формуючи вхідні вектори даних, що обробляються на рівні middle-office. Цей рівень містить команди, що відповідають за онбординг, перевірку документів, верифікацію KYC-профілів, первинну сегментацію клієнтів. Система HR-структурування тут повинна враховувати не лише технічні знання працівників, а й здатність до мультифункціональності - гнучке перемикання між каналами обслуговування (call, chat, email), знання процедурних стандартів ISO 27001, PSD2, знання логіки API-взаємодії з відкритими сервісами. Працівники аналітичного блоку - credit risk officers, financial analysts, liquidity planners - працюють у режимі постійного моделювання сценаріїв, з опорою на інструменти математичної статистики, факторного аналізу, портфельної оптимізації, що потребує окремих програм підвищення кваліфікації та залучення до міжбанківських тренінгів з моделями Solvency II, IFRS 9 та IRB-методиками.

Цифрові платформи суттєво підсилюють гнучкість HR-середовища в банках: система performance management на основі real-time feedback, employee analytics та continuous coaching дозволяє будувати адаптивні маршрути професійного зростання. Технології типу Workday, BambooHR або SAP SuccessFactors інтегруються в єдину систему управління компетенціями, де кожна позиція супроводжується чітким картуванням скілів, з прив'язкою до внутрішніх тренінгів, зовнішніх курсів та бізнес-результатів. Цей рівень деталізації дозволяє банку оперативно перерозподіляти кадрові ресурси відповідно до зміни операційних навантажень або появи нових ризиків. До прикладу, у період запуску нових цифрових продуктів - на зразок віртуальних карт, платіжних систем на базі блокчейн чи сервісів BNPL (Buy Now Pay Later) - HR-підрозділ повинен швидко зібрати міжфункціональну команду, сформувавши для неї road-map компетенцій і забезпечити менторство з боку досвідчених product owners або scrum-майстрів. Такий формат HR-агрегації ресурсів змінює саму природу взаємодії: працівник стає елементом тимчасової

value-oriented команди, де вимірюється не лише output, а й рівень участі в створенні цінності для клієнта [12, с. 22].

Культура управління персоналом у банківській сфері також еволюціонує від ієрархічної до інклюзивної. Це виявляється у переході від авторитарних систем прийняття рішень до моделі лідерства 3.0 - орієнтованої на коучинг, фасилітацію і децентралізовану ініціативу. Фінансові установи, що працюють у середовищі з високим рівнем регуляторного тиску, повинні одночасно забезпечити гнучкість внутрішньої комунікації та відповідність зовнішнім нормативам. Це реалізується через розвиток практик servant leadership, agile-команд, віртуальних community of practice і peer learning платформ. У такій архітектурі управління персоналом посилюється функція People Analytics: створюються багатофакторні моделі прогнозування ризиків звільнення, визначення індексу залученості (engagement index), відстеження індексу адаптації в перші 90 днів, що дає змогу знижувати втрати, пов'язані з онбордингом нових кадрів. Усе це підтверджує, що сучасна HR-парадигма в банку - це не просто операційна функція, а частина стратегії сталого розвитку з чітко вираженою аналітичною компонентою.

Талант-менеджмент як концепт і практика стратегічного управління персоналом формується на перетині HR-аналітики, корпоративного прогнозування, організаційної психології та бізнес-архітектури. Він виводиться за межі суто кадрової функції, стаючи інтегрованою платформою оцінки, розвитку, утримання й мобілізації внутрішніх людських ресурсів задля довгострокової конкурентоспроможності компанії. У практичному вимірі система талант-менеджменту формується як багатофункціональний модуль, що охоплює етапи ідентифікації потенціалу, індивідуалізованої побудови траєкторій розвитку, внутрішнього рекрутингу, управління наступністю, мотиваційного балансування та метрик залученості. У межах цих процедур активно використовуються цифрові інструменти - від оцінкових платформ (performance review, 360-degree feedback, OKR), до аналітичних HRM-систем, що на основі великих даних моделюють поведінкові патерни, виявляють

схильність до вигорання, прогнозують ризики втрати ключових працівників та пропонують персоналізовані моделі розвитку. Центральне місце в структурі талант-менеджменту займає система кадрового резерву, побудована не за принципом стажу чи посадового рангу, а на основі композитного індексу потенціалу (Potential Index Score), що враховує когнітивну гнучкість, емоційну стійкість, лідерський стиль, інноваційність рішень, системність мислення та здатність до мультифункціонального виконання завдань [20, с. 4].

В професійній практиці функції управління персоналом структуруються навколо концепції HR value chain, де кожен етап має чітко окреслене функціональне навантаження, пов'язане з продуктивністю, адаптивністю та вартісною ефективністю людського капіталу.

**Функція планування потреб у персоналі** базується на проектному моделюванні навантажень, балансі компетенцій і структурно-динамічних прогнозах. Вона реалізується через інтегровані HR-аналітичні модулі, що співвідносять бізнес-цілі з кількісно-якісною матрицею персоналу (Workforce Planning Dashboard). Далі функція рекрутингу трансформується у повноцінний процес talent acquisition, що включає не лише підбір, а й маркетинг вакансій, побудову бренду роботодавця, сегментацію каналів пошуку, програмне сортування резюме на основі AI-фільтрів, проведення структурованих інтерв'ю за методиками STAR/BEI, використання ігрових тестувань, автоматизацію документообігу при наймі. Усі ці інструменти забезпечують високу релевантність кандидатів, прискорюють цикл закриття вакансій та мінімізують ризики токсичних наймів. Подальший етап - адаптація персоналу - реалізується як сценарна програма онбордингу, що враховує професійну, емоційну, командну та цифрову адаптацію новачка. У структурі адаптаційного модуля закладаються інструменти менторингу, квестового навчання, KPI-навігації, формування зворотного зв'язку, моделі А/В-тестів для визначення найефективніших адаптаційних підходів.

**Функція розвитку персоналу** має багатокомпонентний характер і включає індивідуальні програми розвитку (IDP), лінії внутрішнього навчання

(LMS), кейс-клуби, сесії фасилітації, участь у стратегічних проєктах як інструмент розвитку soft-skills, інтеграцію з освітніми платформами типу Coursera for Business, а також побудову компетентнісних профілів на основі job framework, що визначає розрив між поточним і цільовим рівнем володіння навичками. З практичного боку розвиток оцифровується через трекінг-метрики (learning hours, completion rate, ROI of learning), які формують повну картину ефективності навчальних вкладень [19, с. 59].

Система мотивації персоналу формується на перетині фінансових, нефінансових та психоемоційних стимулів. Використовуються гнучкі грейдингові сітки, бонусні моделі за принципом SMART-результатів, системи опціону, преміювання за інновації, компенсація за мобільність та надурочні компетенції. Нефінансовий компонент містить визнання, фідбек-культуру, внутрішню конкуренцію за проєкти, участь у стратегічних сесіях. З технічного боку, платформи типу Bonusly чи WorkTango дозволяють побудувати динамічну модель заохочень із можливістю конвертації балів у гнучкий набір винагород. Усе це інтегрується у комплексну платформу Total Rewards, яка враховує загальну цінність позиції для працівника і дозволяє моделювати ризик звільнення на основі метрик задоволеності.

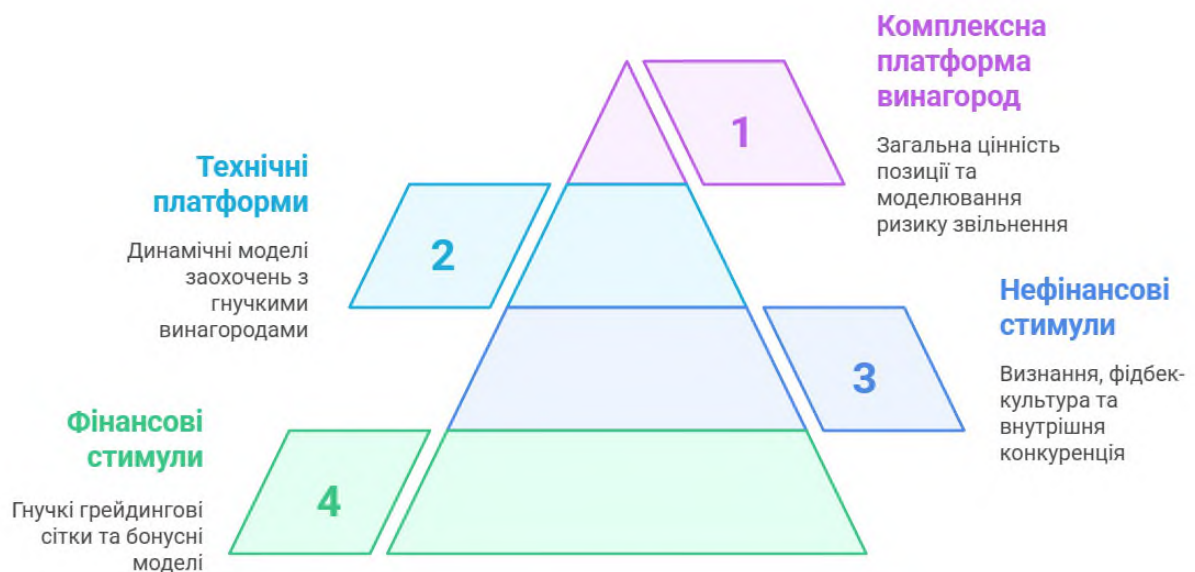


Рис. 1.10 Ієрархія мотивації персоналу

\*Джерело: Розроблено автором на основі [19]

Контроль та оцінка персоналу відбуваються у кількох технічно деталізованих форматах. Performance Management реалізується як сукупність циклів із постановки цілей, проміжного фідбеку, фінальної оцінки та коригування результатів. Застосовуються такі інструменти, як OKR, KPI, Balance Scorecard, continuous feedback loops, peer-review системи. У структурі оцінки активно використовуються People Analytics - системи аналізу поведінкових метрик, що дають змогу виявити тісноту комунікацій, ефективність командної взаємодії, рівень ініціативності та відповідність корпоративним цінностям. Інструменти типу Microsoft Viva, Culture Amp або Lattice забезпечують візуалізацію HR-даних у форматі теплових карт, порівняльної аналітики, кластерного моделювання. Це дає можливість адаптувати управлінські рішення до реального стану залученості та продуктивності працівників, а також розраховувати індекс HR ROI як відношення створеної цінності до витрат на персонал [17, с. 8].

Узагальнюючи, усі функції управління персоналом у сучасній організації є частиною цілісної, аналітично обґрунтованої системи, яка функціонує на основі даних, цифрових рішень, поведінкових метрик і гнучких управлінських підходів. Це вже не адміністративне забезпечення кадрових процедур, а складова бізнес-архітектури, яка формує стратегічну спроможність компанії через дії, якісно вимірювані, технологічно супроводжувані та адаптовані до ринкових трансформацій. Вона базується на циклі HRM-функцій - від прогнозу і набору, через розвиток, мотивацію, оцінку, до наступності та аналітики - кожна з яких підкріплена чітким інструментарієм, цифровим трекінгом, глибокими індикаторами та результативними механізмами реалізації. Така система не лише супроводжує персонал, а перетворює його на адаптивну й динамічну конструкцію, здатну до масштабування, модифікації та створення доданої вартості для організації в режимі реального часу.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

### 2.1. Аналіз впливу зовнішнього середовища на управління персоналом Національного банку України

Національний банк України (НБУ) – це центральний банк держави, створений для регулювання національної валюти, монетарної політики та стабільності фінансової системи. Він є основним інститутом, який забезпечує розвиток фінансових ринків та підтримує стабільність економіки України [76]. Діяльність НБУ регулюється національним законодавством, яке визначає його права, обов'язки та повноваження (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Загальна характеристика Національного банку України\*

Характеристика	Значення
Дата заснування	1991 рік
Юридичний статус	Центральний банк України
Основні функції	Монетарна політика, забезпечення стабільності національної валюти, нагляд за фінансовою системою
Голова НБУ	Пишний Андрій Григорович
Організаційна структура	Рада Національного банку, Голова, заступники Голови, департаменти та підрозділи
Кількість працівників	Приблизно 5 000 (залежно від поточної структури та реорганізації)
Основні підрозділи	Департамент монетарної політики, Департамент фінансового моніторингу, Департамент безпеки тощо
Регулювання	Закон України «Про Національний банк України», Закон «Про банки і банківську діяльність»
Основні напрями діяльності	Регулювання банківської системи, нагляд за платіжними системами, забезпечення фінансової стабільності
Важливі досягнення	Стабілізація гривні, підтримка банківської системи в умовах кризи, впровадження інноваційних технологій

\*Джерело: роблено автором на основі [50]

Центральним завданням для Національного банку стало збереження функціональності банківської інфраструктури. Для цього було реалізовано цілий ряд технічних і логістичних рішень, зокрема - закуплено резервне обладнання, забезпечено альтернативні канали зв'язку з використанням хмарних платформ, а також організовано безперебійне функціонування платіжної інфраструктури навіть за умов кризових ситуацій. Поряд з цим було налагоджено безперервне постачання готівки до банківських установ шляхом впровадження системи децентралізованого зберігання готівкових резервів та тимчасових обмежень на зняття коштів, що дозволило уникнути нестачі готівки. Також удосконалено процеси грошового обігу - збільшено обсяги вилучення зношених банкнот і переглянуто нормативну базу, що регулює поводження з готівкою, з метою покращення прозорості фінансових операцій [45].

Національний банк України - це базовий інституційний елемент фінансової системи держави, який відповідає за збереження курсової стабільності гривні, здійснює регуляторну функцію в банківському секторі та реалізує грошово-кредитну політику. Його діяльність заснована на низці законодавчих і підзаконних актів, що визначають юридичні межі повноважень, сферу відповідальності, механізми впливу на фінансові процеси, а також правовий режим роботи в умовах особливих економічних і політичних обставин. У табл. 2.3 надано систематизований перелік основних нормативно-правових документів, які регламентують статус, функції та особливості функціонування НБУ, зокрема в умовах дії воєнного стану [35].

Станом на 31 грудня 2023 р. організаційна побудова Національного банку охоплює низку структурних одиниць центрального апарату, а також окремий виробничий підрозділ - Банкотно-монетний двір НБУ, який виконує функції з друку банкнот і виробництва монет згідно з положеннями, передбаченими чинним законодавством про Національний банк (додаток Б).

Таблиця 2.2.

## Загальна характеристика правового регулювання НБУ\*

<b>Назва нормативно-правового акта</b>	<b>Основний зміст</b>	<b>Особливості для НБУ</b>
Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III [31]	Визначає правовий статус банків, засади їхньої діяльності та регулювання з боку НБУ.	Забезпечує НБУ повноваження для ліцензування, контролю та нагляду за банками в Україні, враховуючи стабільність системи.
Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 23.02.2006 р. № 3480-IV [32]	Регулює діяльність на ринках капіталу, в тому числі банки, які можуть бути учасниками таких ринків.	Визначає роль НБУ у регулюванні банківської участі в ринках капіталу та організації товарних ринків.
Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV [33]	Окреслює основні функції, повноваження та обов'язки НБУ як центрального банку України.	Зміцнює статус НБУ як незалежного регулятора, уповноваженого проводити монетарну політику та підтримувати стабільність.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII [34]	Визначає основи інвестиційної діяльності, включаючи обов'язки банків у цьому контексті.	НБУ здійснює нагляд за дотриманням банками норм законодавства щодо інвестиційної діяльності.
Інструкція НБУ «Про порядок регулювання банків в Україні» № 368 від 28.08.2001 р. [35]	Встановлює вимоги та нормативи, за якими здійснюється регулювання діяльності банків.	Дає НБУ інструменти для контролю за банківською діяльністю, включаючи введення обмежень і санкцій.
Постанова НБУ «Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану» № 42 від 08.03.2022 [36]	Дозволяє використання банками хмарних сервісів для забезпечення стійкості роботи в умовах воєнного стану.	Підтримує роботу банків в умовах війни, забезпечуючи безпеку даних та доступність послуг навіть під час бойових дій.
Постанова Правління НБУ «Про організацію управління проблемними активами» № 97 від 18.07.2019 р. [37]	Визначає порядок і методи управління проблемними активами банків.	Дозволяє НБУ вживати заходів для стабілізації банківської системи шляхом ефективного управління проблемними активами.
Постанова НБУ «Про роботу банківської системи в період воєнного стану» № 18 від 24.02.2022 року [38]	Окреслює правила та вимоги до роботи банків у воєнний період, зокрема щодо підтримки надання фінансових послуг.	Забезпечує безперервну роботу банків у складних умовах, включаючи оперативний доступ до готівки та фінансових послуг.

Розроблено автором на основі [51-58]

Динаміка чисельності персоналу є важливим індикатором ефективності роботи будь-якої організації, зокрема для Національного банку України (НБУ), який відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності фінансової системи країни. Аналіз чисельності персоналу НБУ дає можливість оцінити зміни в структурі та організації роботи установи в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів, а також оцінити вплив реформ, технологічних інновацій та інших факторів на людські ресурси. У цьому контексті важливо розглянути динаміку чисельності персоналу НБУ за період 2021-2023 років, зокрема по основних структурних підрозділах: Центральному апараті, Банкнотно-монетному двірі та Розрахунковому центрі [76] (рис. 2.1).

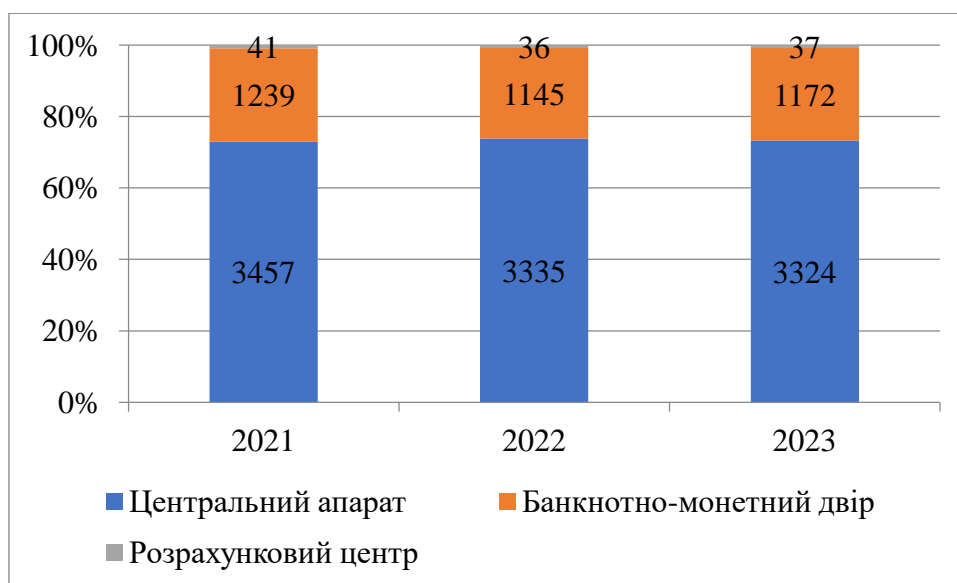


Рис. 2.1 Динаміка чисельності персоналу НБУ за 2021-2023 рр. (осіб)\*

\* Побудовано автором на основі [76]

Чисельність персоналу Центрального апарату НБУ зменшилася за три роки. У 2021 р. кількість працівників складала 3457 осіб, у 2022 р. – 3335 осіб, а в 2023 р. – 3324 особи. Це свідчить про поступове скорочення чисельності працівників цього підрозділу на 3,8% за три роки. Зниження чисельності пов'язано з оптимізацією організаційної структури та впровадженням нових

технологічних рішень, які дозволяють автоматизувати частину процесів, що раніше вимагали значної кількості працівників.

Чисельність персоналу Банкотно-монетного двору знизилася з 1239 осіб у 2021 р. до 1145 осіб у 2022 р., а в 2023 р. ця цифра дещо зросла до 1172 осіб. Зменшення чисельності персоналу в 2022 р. на 7,6% може бути результатом скорочення обсягів виробництва чи автоматизації процесів, пов'язаних із випуском банкнот і монет.

Однак, у 2023 р. спостерігається незначне збільшення чисельності персоналу, що свідчить про відновлення виробничих потужностей після спаду попиту або введення нових виробничих процесів.

Розрахунковий центр НБУ має найменшу кількість працівників серед структурних підрозділів. Чисельність персоналу цього підрозділу зменшилася з 41 особи у 2021 р. до 36 осіб у 2022 р., а у 2023 р. трохи зросла до 37 осіб. Зниження чисельності на 12,2% у 2022 р. пов'язано з оптимізацією роботи цього підрозділу та впровадженням нових автоматизованих систем для обробки фінансових операцій. Зростання чисельності в 2023 р. вказує на певне розширення функцій цього підрозділу в зв'язку з необхідністю виконання нових завдань, пов'язаних із змінами в економічній ситуації або технологічними вимогами [76].

Загальна тенденція до зменшення чисельності персоналу в НБУ за 2021-2023 рр. свідчить про оптимізацію внутрішніх процесів та впровадження технологічних нововведень, що дозволяють зменшити потребу в людських ресурсах. Це характерно для більшості великих фінансових установ, які активно інвестують у цифровізацію та автоматизацію. Зниження чисельності працівників Центрального апарату, незважаючи на загальну тенденцію до оптимізації, є ознакою намагань НБУ зберегти ефективність при обмежених ресурсах, а також свідчить про більш ефективну організацію роботи внутрішніх підрозділів. Банкотно-монетний двір показує не лише скорочення чисельності персоналу, але й відновлення цієї цифри в 2023 р. Це пов'язано з тим, що, попри автоматизацію, потреба у фізичному виробництві банкнот і монет

залишається, особливо в умовах економічних викликів. Зростання чисельності працівників у Розрахунковому центрі в 2023 р. є невеликим, але може відображати зміни в обсягах та складності виконуваних завдань, наприклад, у зв'язку з новими ініціативами або вимогами до фінансових операцій.

Таким чином, загальна тенденція до зниження чисельності персоналу в НБУ свідчить про процеси оптимізації та модернізації установи, в той час як окремі підрозділи адаптуються до специфічних умов і викликів, які виникають у кожному окремому випадку. Розподіл персоналу НБУ за 2021-2023 рр. наведений у табл. 2.3

Таблиця 2.3.

## Розподіл персоналу НБУ за 2021-2023 рр.\*

Показник	Станом на 31 грудня 2021 року	Станом на 31 грудня 2022 року	Станом на 31 грудня 2023 року
Середній вік працівників	46 років	46 років	47 років
Середній стаж роботи	12 років	13 років	13 років
Чисельність працівників (FTE)	4737 FTE	4516 FTE	4532 FTE
Розподіл персоналу за гендером			
Центральний апарат:	53,8% жінок, 46,2% чоловіків	53,9% жінок, 46,1% чоловіків	54,2% жінок, 45,8% чоловіків
Банкотно-монетний двір:	33,5% жінок, 66,5% чоловіків	33,1% жінок, 66,9% чоловіків	34,1% жінок, 65,9% чоловіків
Розрахунковий центр:	46,3% жінок, 53,7% чоловіків	43,2% жінок, 56,8% чоловіків	45,0% жінок, 55,0% чоловіків

\* Розроблено автором на основі [76]

Станом на 31 грудня 2021 р. середній вік працівників Національного банку України становив 46 років, а середній стаж роботи в установі досягав 12 років. Розподіл персоналу за гендерною ознакою виглядав наступним чином: у Центральному апараті Національного банку жінки становили 53,8%, а чоловіки – 46,2%; на Банкотно-монетному дворі частка жінок становила 33,5%, а чоловіків – 66,5%; у Розрахунковому центрі 46,3% склали жінки, а 53,7% – чоловіки.

Станом на 31 грудня 2022 р. середній вік працівників Національного банку залишався на рівні 46 років, але середній стаж роботи зріс до 13 років.

Розподіл персоналу за гендерною ознакою на цю дату був таким: у Центральному апараті Національного банку 53,9% склали жінки, а 46,1% – чоловіки; на Банкотно-монетному дворі частка жінок зменшилася до 33,1%, тоді як чоловіків – до 66,9%; у Розрахунковому центрі частка жінок становила 43,2%, а чоловіків – 56,8%.

Чисельність працівників Національного банку України станом на 31 грудня 2023 р. збільшилася на 0,36% порівняно з попереднім роком, досягнувши 4 532 FTE (фактично працюючий персонал), в той час як на 31 грудня 2022 р. ця цифра становила 4 516 FTE. Середній вік працівників на зазначену дату становив 47 років, а середній стаж роботи в Національному банку України – 13 років. Розподіл персоналу за гендерною ознакою виглядає наступним чином: у Центральному апараті Національного банку 54,2% становлять жінки, а 45,8% – чоловіки; на Банкотно-монетному дворі 34,1% працівників – жінки, 65,9% – чоловіки; у Розрахунковому центрі 45,0% складають жінки, а 55,0% – чоловіки.

Структура персоналу Національного банку України (НБУ) за класифікацією професій відображає розподіл працівників установи за категоріями посад, що дозволяє оцінити кадрову політику та ефективність управління організацією (рис. 2.2).

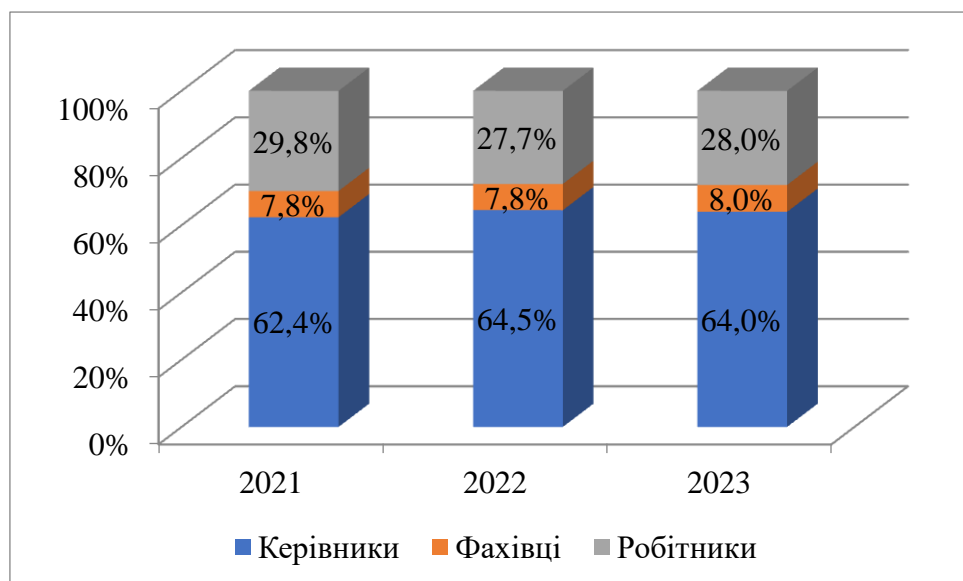


Рис. 2.2 Структуру персоналу Національного банку за класифікацією професій НБУ за 2021-2023 рр. (%)\*

\* Побудовано автором на основі [76]

Керівники – це працівники, які займають посади з управлінськими функціями. Їх частка у структурі персоналу НБУ є найбільшою, і за останні три роки відзначається невелике коливання. У 2021 р. керівники становили 62,4% від загальної чисельності працівників, у 2022 р. цей показник зріс до 64,5%, а у 2023 р. дещо зменшився до 64,0%. Це свідчить про збереження високого рівня управлінських кадрів у НБУ [25].

Фахівці – працівники, що займаються професійною діяльністю, але не мають управлінських функцій. Їх частка залишалася стабільною в межах 7,8% у 2021 - 2022 рр., а в 2023 р. трохи збільшилася до 8,0%. Це свідчить про потребу у підвищенні кваліфікації та кількості фахівців для ефективного виконання завдань банківської установи.

Робітники – працівники, які здійснюють фізичну працю або виконують технічні функції. Їх частка знизилася з 29,8% у 2021 р. до 27,7% у 2022 р., але в 2023 р. знову зросла до 28,0%. Цей показник вказує на тенденцію до зменшення чисельності робітників, але при цьому їх частка все ще значна.

За три роки спостерігається стабільність у загальній структурі персоналу НБУ, що свідчить про збереження основних управлінських принципів та кадрових політик. Частка керівників продовжує залишатися високою, що вказує на важливість управлінської діяльності та прийняття стратегічних рішень у банківській сфері. Незначне збільшення частки фахівців у 2023 р. свідчить про зростання потреби у висококваліфікованих працівниках, що є ознакою розвитку і вдосконалення банківських процесів. Частка робітників продовжує коливатися, що свідчить про адаптацію до змін в автоматизації та цифровізації банківських процесів, хоча їх значна кількість все ще важлива для підтримки операційної діяльності [76].

У 2021 р. середній розмір основної заробітної плати (базової частини винагороди) в центральному апараті Національного банку України склав 33 734 гривні, у Банкотно-монетному дворі – 17 314 гривень, а в Розрахунковому центрі – 34 300 гривень. Враховуючи додаткові виплати (надбавки, премії, доплати та інші), середня заробітна плата в центральному апараті становила 48 574 гривні, в Банкотно-монетному дворі – 27 177 гривень, а в Розрахунковому центрі – 42 683 гривні.

Протягом 2021 р. Національний банк України працював в умовах карантинних обмежень, що сприяло переходу більшості навчальних заходів в онлайн-формат. Це дозволило значно збільшити кількість проведених навчальних заходів, які зросли на понад 40% у порівнянні з 2020 р., а кількість учасників перевищила 10 000 осіб.

У 2022 р. середній розмір основної заробітної плати в центральному апараті становив 41 352 гривні, в Банкотно-монетному дворі – 25 340 гривень, а в Розрахунковому центрі – 36 819 гривень. Після включення додаткових виплат середня заробітна плата в центральному апараті зросла до 62 042 гривень, у Банкотно-монетному дворі – до 34 503 гривень, а в Розрахунковому центрі – до 44 087 гривень.

Кількість навчальних заходів у 2022 р. становила 494, з кількістю учасників понад 6 000 осіб. Переважали заходи, спрямовані на розвиток професійних навичок («hard skills»), а також продовжувався розвиток нових форм навчання, таких як peer-to-peer та клубні зустрічі. Враховуючи умови воєнного стану, велика увага приділялася безпеці, зокрема інформаційній та особистій безпеці працівників [76].

У 2023 р. середній розмір основної заробітної плати в центральному апараті становив 42 337 гривень, у Банкотно-монетному дворі – 21 132 гривні, а в Розрахунковому центрі – 41 924 гривні. Після врахування додаткових виплат середня заробітна плата в центральному апараті зросла до 64 751 гривні, у Банкотно-монетному дворі – до 33 050 гривень, а в Розрахунковому центрі – до 61 578 гривень. У 2023 р. кількість навчальних заходів зросла до 654, а

кількість учасників перевищила 9 700 осіб. Зберігалася тенденція переважання заходів, спрямованих на розвиток професійних навичок, а також розширено використання форм навчання, таких як peer-to-peer і клубні заходи. Загальна кількість успішно завершених дистанційних курсів перевищила 11 000 осіб, що на понад 10% більше, ніж у 2022 р. [76]. У табл. 2.4 порівняємо дані щодо заробітної плати працівників НБУ.

Таблиця 2.4

Дані щодо заробітної плати персоналу НБУ за 2021-2023 рр. (грн)\*

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 до 2021	
				осіб	%
<b>Основна заробітна плата</b>					
Центральний апарат	33734	41352	42337	8603	25,50
Банкотно-монетний двір	17314	25340	21132	3818	22,05
Розрахунковий центр	34300	36819	41924	7624	22,23
<b>Загальна заробітна плата (з додатковими виплатами)</b>					
Центральний апарат	48574	62042	64751	16177	33,30
Банкотно-монетний двір	27177	34503	33050	5873	21,61
Розрахунковий центр	42683	44087	61578	18895	44,27

\* Розроблено автором на основі [76]

У центральному апараті НБУ основна заробітна плата зросла з 33734 грн у 2021 р. до 42337 грн у 2023 р., що становить підвищення на 25,5%. У Банкотно-монетному дворі заробітна плата зросла з 17 314 грн до 21 132 грн, що є збільшенням на 22,05%. У Розрахунковому центрі середня основна заробітна плата зросла на 22,23%, з 34 300 грн у 2021 р. до 41 924 грн у 2023 р.

У центральному апараті загальна заробітна плата зросла з 48 574 грн до 64 751 грн, що є збільшенням на 33,3%. У Банкотно-монетному дворі додаткові виплати сприяли підвищенню загальної заробітної плати на 21,61%, з 27 177 грн до 33 050 грн. У Розрахунковому центрі найсуттєвіше зростання відбулося в категорії загальної заробітної плати – на 44,27%, з 42 683 грн до 61 578 грн.

Протягом 2021-2023 рр. заробітна плата персоналу НБУ стабільно зростала, що свідчить про позитивні зміни в умовах роботи банківської установи, навіть в умовах воєнного стану та карантинних обмежень. Найбільше зростання заробітної плати спостерігається в Розрахунковому центрі (44,27%), що може бути пов'язано з підвищенням ролі цього підрозділу у зв'язку з новими викликами, пов'язаними з війною та економічною ситуацією. Збільшення заробітної плати є важливим аспектом розвитку персоналу і відображає намагання НБУ підтримати конкурентоспроможність на ринку праці та

залучити кваліфікованих спеціалістів, підвищивши їх мотивацію та задоволення від роботи. Таким чином, результати за 2021-2023 рр. демонструють успішне підвищення рівня заробітної плати та професійного розвитку персоналу Національного банку України.

Окрім фінансових аспектів, НБУ також активно розвивав навчальні заходи, що дозволяє не лише покращити професійний рівень працівників, а й сприяти створенню позитивного іміджу банківської установи (рис. 2.3).

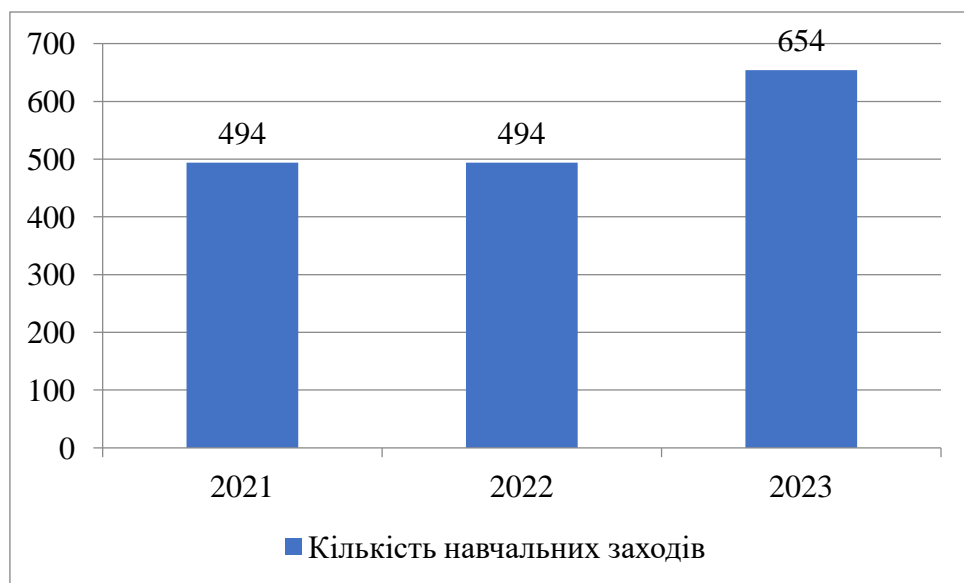


Рис. 2.3 Динаміка кількості навчальних заходів для персоналу в Національному банку за 2021-2023 рр.\*

\* Побудовано автором на основі [76]

Упродовж 2021-2023 рр. Національний банк України значно збільшив кількість навчальних заходів, удосконалив форми та методи навчання, а також підвищив середній розмір заробітної плати працівників, що свідчить про розвиток банківської установи і її стратегічний підхід до розвитку персоналу.

Упродовж 2021-2023 рр. управління персоналом Національного банку України (НБУ) проходило в умовах постійних змін, які були зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Одним з найважливіших факторів, який вплинув на діяльність НБУ в цей період, стала війна, що розпочалась у лютому 2022 р. Вона суттєво змінила не лише економічну ситуацію в країні, але й умови роботи банківської установи та її співробітників. В умовах пандемії

COVID-19 у 2020 р. НБУ активно впроваджував онлайн-формати навчання і роботи.

Однак після початку війни в 2022 р. цей формат став критично важливим для забезпечення безперервності роботи установи. Велика частина співробітників НБУ була переведена на дистанційну роботу, що дозволило зберегти функціонування банку навіть під час активних бойових дій та наявності загрози безпеці працівників. Перехід до онлайн-навчання також набув важливості, оскільки в умовах війни багато фізичних заходів стало неможливим або небезпечним. Онлайн-платформи для навчання і розвитку стали основним інструментом підвищення кваліфікації працівників. У 2022 р. кількість навчальних заходів збільшилась на понад 40%, і кількість учасників перевищила 10000 осіб .

В умовах війни особлива увага приділялася безпеці працівників НБУ. Проте безпека була не лише фізичною, а й інформаційною. Багато уваги було зосереджено на захисті інформації, яку обробляють співробітники, а також на підтримці психологічного стану персоналу. Під час війни співробітники НБУ отримували додаткові консультації з психологами, щоб допомогти їм адаптуватися до змін, зберігати стресостійкість і забезпечити високий рівень ефективності навіть в умовах військового стану.

З огляду на складні умови війни та економічну нестабільність, НБУ продовжив підтримувати своїх працівників через підвищення заробітної плати. Зокрема, середня заробітна плата в 2023 р. зросла на 22-44% залежно від підрозділу. Враховуючи інфляційні процеси та підвищення життєвих витрат, заробітна плата стала важливим інструментом для збереження мотивації персоналу та забезпечення стабільної роботи НБУ навіть у кризових умовах.

Одним із важливих аспектів управління персоналом став розвиток нових форм навчання, таких як реер-to-реер (взаємне навчання) та клубні зустрічі, що дозволило підвищити рівень колективного співробітництва, згуртувати команду та подолати вплив стресу. У 2023 р. зросла кількість успішно завершених

дистанційних курсів, що стало результатом адаптації до нових умов і потреби у збереженні стабільного рівня кваліфікації співробітників під час війни [76].

Війна вимагала гнучкості у підходах до управління персоналом. Національний банк України не тільки адаптував свою кадрову політику під змінювані умови, але й активно шукав нові шляхи для забезпечення працездатності своїх підрозділів. Зміна стратегії та орієнтація на швидке реагування на кризові ситуації дозволила НБУ оперативно адаптувати робочі процеси до нових реалій, при цьому забезпечивши стабільність банківської системи.

У 2023 р. НБУ також активно інтегрував інноваційні технології у свою діяльність, що дозволило значно знизити ризики, пов'язані з фізичною присутністю працівників у небезпечних зонах. Цифровізація процесів та автоматизація багатьох робочих функцій дозволила зберегти стабільність операцій НБУ, попри зміни у зовнішньому середовищі.

В умовах війни Національний банк України продемонстрував високу адаптивність і гнучкість у підходах до управління персоналом, що дозволило зберегти стабільність банківської системи та забезпечити функціонування установи навіть у надзвичайних умовах. НБУ активно працював над розвитком персоналу, впроваджуючи нові формати навчання та підвищуючи кваліфікацію співробітників через онлайн-курси. Особлива увага була приділена безпеці працівників, що включало як фізичний, так і психологічний аспекти, а також захист інформації. Підвищення заробітної плати стало важливим інструментом збереження мотивації працівників та підтримки високого рівня їхнього задоволення від роботи навіть в умовах економічної нестабільності. У підсумку, управління персоналом НБУ протягом 2021-2023 рр. стало зразком ефективної адаптації до змінюваних умов, і успішно поєднало інновації в організації роботи з високим рівнем підтримки своїх працівників.

Отже, за 2021-2023 рр. загальна чисельність працівників НБУ знизилася на 4,3% (з 4737 осіб у 2021 р. до 4532 осіб у 2023 р.), що свідчить про оптимізацію внутрішніх процесів та ефективне впровадження нових

технологій, які дозволяють зменшити потребу в людських ресурсах. Особливо помітне зменшення чисельності в Центральному апараті, де було зафіксовано скорочення на 3,8%, що пов'язане із впровадженням автоматизації та реструктуризацією організаційної структури. Важливою тенденцією є збереження високого рівня кваліфікованих кадрів, зокрема в управлінських функціях. Частка керівників у структурі персоналу залишалася стабільно високою (понад 64% у 2022-2023 рр.), що підкреслює значення ефективного управління в умовах змін та економічних викликів. Зростання частки жінок у складі персоналу НБУ (з 53,8% у 2021 р. до 54,2% у 2023 р.) свідчить про тенденцію до більшої гендерної рівності в організації. Це відображає соціальні зміни та політику банку, спрямовану на рівність можливостей для всіх працівників. Зниження чисельності персоналу в деяких підрозділах (наприклад, у Банкотно-монетному дворі та Розрахунковому центрі) відображає вплив автоматизації та оптимізації процесів. Водночас деяке збільшення чисельності в окремих відділах, як у Розрахунковому центрі в 2023 р., свідчить про адаптацію до нових завдань, пов'язаних з економічною ситуацією та змінами в банківських операціях. Збереження стабільної кількості фахівців у структурі НБУ свідчить про необхідність постійного вдосконалення кваліфікації та підвищення професійного рівня працівників. Це дозволяє ефективно реагувати на вимоги, що постійно змінюються, в умовах глобалізації та розвитку цифрових технологій.

SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного планування, який дає змогу оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози, з якими вона стикається. У випадку Національного банку України (НБУ) маркетингова діяльність має особливе значення, оскільки банк виступає не лише як регулятор фінансової системи країни, але й як інститут, який активно взаємодіє з різними економічними суб'єктами, зокрема банками, підприємствами, урядовими органами та громадянами. SWOT-аналіз маркетингової діяльності НБУ дозволяє оцінити, наскільки ефективно банк реалізує свою стратегію в умовах постійних змін,

зокрема в умовах війни, економічної нестабільності, швидких технологічних змін та інших зовнішніх факторів.

В рамках цього аналізу ми будемо розглядати сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності НБУ, а також можливості та загрози, що виникають у результаті його діяльності на ринку фінансових послуг України. SWOT-аналіз дозволить зрозуміти, як НБУ адаптується до змін у макроекономічному середовищі та як він може покращити свою стратегію для досягнення своїх цілей у майбутньому (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

## SWOT-аналіз діяльності НБУ\*

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Національний банк України є центральним органом, що регулює економічну та фінансову політику країни, що забезпечує високий рівень довіри серед громадян, бізнесу та міжнародних партнерів.</li> <li>– НБУ активно впроваджує новітні технології для підвищення ефективності своєї роботи, включаючи системи безготівкових розрахунків, онлайн-платформи для моніторингу фінансових операцій та інші інновації.</li> <li>– НБУ має багаторічний досвід у сфері регулювання банківської системи та розробки монетарної політики, що дозволяє ефективно реагувати на зміни економічної ситуації та проводити важливі реформи.</li> <li>– НБУ активно співпрацює з міжнародними фінансовими установами, такими як Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк та інші, що дозволяє йому підтримувати стабільність фінансової системи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Як державна інституція, НБУ має обмеження щодо комерційних маркетингових кампаній, що може знижувати його видимість серед широкої аудиторії.</li> <li>– Наявність бюрократичних процедур в організації може уповільнювати процеси прийняття рішень та впровадження маркетингових ініціатив.</li> <li>– НБУ може бути сприйнятий як віддалений від широкої аудиторії, що може ускладнювати комунікацію з громадянами та бізнесом.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження нових технологій, таких як блокчейн, криптовалюти та цифрові валюти центрального банку (CBDC), відкриває нові можливості для маркетингових ініціатив та вдосконалення послуг, що надаються.</li> <li>– Розширення комунікаційних каналів через онлайн-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі дозволяє покращити взаємодію з громадянами та підвищити рівень фінансової грамотності.</li> <li>– Під час економічних труднощів НБУ може стати ключовим агентом стабілізації та</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Війна в Україні та економічна нестабільність створюють значні ризики для фінансової системи, що може вплинути на довіру до НБУ та його здатність ефективно виконувати свої функції.</li> <li>– Банки та інші фінансові установи мають значну гнучкість у проведенні маркетингових кампаній та можуть впливати на споживчі настрої, що ставить НБУ в ситуацію конкурентної боротьби.</li> <li>– Економічні зміни можуть впливати на</li> </ul>

підтримки довіри до фінансової системи, що є важливою можливістю для маркетингових ініціатив.	курс гривні та рівень інфляції, що може викликати нестабільність на фінансових ринках та вплинути на діяльність НБУ.
---	--

\* Розроблено автором на основі [76]

SWOT-аналіз діяльності Національного банку України виявляє важливі аспекти для розвитку організації. Сильні сторони, такі як високий рівень довіри, технологічні інновації та співпраця з міжнародними організаціями, дають НБУ перевагу в підтримці стабільності фінансової системи. Однак, слабкі сторони, зокрема обмеження в активностях і бюрократичні перешкоди, можуть ускладнювати процеси комунікації з широкою аудиторією.

Враховуючи зовнішні можливості, такі як цифровізація та розвиток нових технологій, НБУ може значно покращити свої маркетингові ініціативи, зокрема через онлайн-платформи та мобільні додатки, що дозволяє більш ефективно взаємодіяти з громадянами та бізнесом. Однак, існуючі загрози, зокрема економічна нестабільність і війна, вимагають постійного моніторингу ситуації та адаптації маркетингової стратегії до змін.

НБУ має можливість використовувати свої сильні сторони для покращення комунікацій і залучення громадян до взаємодії з фінансовою системою. Водночас необхідно реагувати на зовнішні загрози та активно використовувати новітні технології для підвищення ефективності своїх маркетингових ініціатив.

Отже, діяльність НБУ є ключовим фактором у забезпеченні ефективної роботи національної фінансової системи. Використання різноманітних інструментів дозволяє банку формувати позитивний імідж, покращувати взаємодію з громадянами та бізнесом, а також стимулювати впровадження новітніх фінансових технологій. Проте для досягнення ще більшого ефекту необхідно продовжувати вдосконалення комунікаційних стратегій, активно залучати молодь та розширювати охоплення цифрових послуг, що дозволить НБУ ефективно реагувати на виклики сучасної економіки та підтримувати фінансову стабільність в Україні.



## **2.2. Особливості системи управління персоналом НБУ**

Система управління персоналом в Національному банку України (НБУ) є однією з ключових складових ефективного функціонування банківської установи. У звичайних умовах її основна мета полягає в забезпеченні оптимального підбору, навчання та розвитку персоналу, підтримці стабільності організаційної культури та забезпеченні високого рівня професіоналізму працівників. Однак, в умовах війни система управління персоналом в НБУ повинна адаптуватися до нових викликів і забезпечити не тільки збереження ключових кадрів, а й здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Перш за все, під час війни одним із основних завдань є забезпечення безпеки та стабільності роботи персоналу. В умовах військової загрози багато співробітників можуть бути змушені евакуюватися або працювати в умовах обмеженої мобільності, що вимагає гнучкості в організації роботи. Для цього НБУ вдосконалює віддалене управління, надаючи працівникам можливість виконувати свої обов'язки через онлайн-платформи та віддалений доступ до необхідних банківських систем. Крім того, важливою складовою є психологічна підтримка працівників, оскільки війна створює додаткові стресові навантаження. Ось чому НБУ активно впроваджує програми психологічної підтримки, тренінги з управління стресом, а також системи внутрішньої комунікації для збереження морального духу серед співробітників.

З метою дослідження ефективності управління персоналом на ринку банківських послуг у НБУ необхідно розглядати різноманітні аспекти: методи підбору персоналу, навчання, оцінка ефективності працівників, мотиваційні механізми та їх вплив на загальну продуктивність установи. Це дозволяє здійснити глибший аналіз та оцінку результативності роботи персоналу в рамках НБУ (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Стратегії управління персоналом в НБУ\*

Стратегія управління	Характеристика стратегії	Цілі та завдання	Очікувані результати
<b>Розвиток професіоналізму персоналу</b>	Впровадження постійних тренінгів, семінарів та курсів для підвищення кваліфікації співробітників.	Підвищення рівня компетенцій працівників НБУ для ефективного виконання функцій регуляції банківської системи.	Збільшення професіоналізму працівників, здатність виконувати складні завдання, адаптація до нових викликів.
<b>Кар'єрний розвиток та планування</b>	Розробка системи кар'єрного росту для співробітників НБУ, надання можливості для вертикального та горизонтального руху.	Створення умов для кар'єрного зростання, підвищення залученості персоналу.	Зниження плинності кадрів, стимулювання досягнення високих результатів.
<b>Інновації в управлінні персоналом</b>	Впровадження нових методик управління, зокрема електронного навчання та дистанційної роботи.	Покращення оперативності в управлінні кадрами, адаптація до сучасних вимог.	Поліпшення ефективності управлінських процесів, гнучкість в роботі з персоналом.

\* Розроблено автором на основі [76].

Табл. 2.6 показує ключові стратегії управління персоналом в НБУ, які зосереджені на підвищенні професіоналізму та кар'єрному розвитку співробітників, а також інтеграції інноваційних підходів до управління кадрами. Впровадження цих стратегій дозволяє НБУ адаптуватися до змінюваних умов банківського ринку та забезпечити високу продуктивність. Стратегії управління персоналом НБУ спрямовані на створення системи, яка забезпечить високий рівень компетентності співробітників та сприятиме їхньому професійному росту. Впровадження інновацій в управлінні дозволяє НБУ адаптуватися до змін і підвищити ефективність роботи персоналу.

Ключовими принципами управління персоналом НБУ є:

- Професіоналізм та кваліфікація працівників, які мають володіти спеціалізованими знаннями у фінансовій та економічній сферах.
- Неперервне навчання та розвиток персоналу з використанням сучасних методів тренінгів, семінарів та курсів.

– Ефективне планування кар'єри співробітників з урахуванням їхнього розвитку, підвищення кваліфікації та кар'єрного росту.

Табл. 2.7 демонструє методи оцінки персоналу в НБУ, які включають класичні методи, такі як інтерв'ю та тести, а також більш сучасні підходи, такі як КРІ та 360-градусна оцінка. Це дозволяє більш точно оцінювати ефективність співробітників, їх професіоналізм та здатність до адаптації.

Таблиця 2.7

## Методи оцінки персоналу в НБУ\*

Методи оцінки	Характеристика методу	Ціль методу	Очікувані результати
<b>Класичні методи оцінки</b>	Використання інтерв'ю, тестів на компетентність, оцінка за результатами виконання завдань.	Визначення рівня професіоналізму та відповідності кандидата вимогам НБУ.	Вибір найбільш кваліфікованих кандидатів для роботи в НБУ.
<b>Оцінка за допомогою КРІ</b>	Оцінка продуктивності співробітників за допомогою ключових показників ефективності (КРІ).	Визначення рівня досягнення цілей та ефективності роботи працівника.	Підвищення ефективності праці через стимулювання результативності співробітників.
<b>360-градусна оцінка</b>	Оцінка співробітника з боку колег, підлеглих та керівництва для отримання всебічного відгуку.	Забезпечення об'єктивної оцінки здібностей та потенціалу працівника.	Збільшення точності оцінки персоналу та покращення командної роботи.

\* Розроблено автором на основі [76].

Використання сучасних методів оцінки персоналу дозволяє забезпечити об'єктивну та комплексну оцінку працівників. Впровадження КРІ стимулює підвищення продуктивності, а 360-градусна оцінка дозволяє покращити взаємодію в команді.

Для успішної реалізації стратегії управління персоналом НБУ необхідно, щоб кадрові підрозділи мали чітке розуміння організаційних цілей і задач, зокрема через впровадження ефективних методик рекрутингу, мотивації та оцінки персоналу. Серед основних функцій кадрових підрозділів НБУ:

– Планування та набір персоналу з урахуванням потреби в кваліфікованих кадрах.

– Оцінка ефективності роботи співробітників за допомогою системи КРІ, що дає змогу оцінити продуктивність і виявити можливості для покращення роботи.

– Розвиток корпоративної культури для створення позитивного робочого середовища та підвищення рівня залученості співробітників до досягнення загальних цілей НБУ.

Використання як внутрішніх, так і зовнішніх навчальних програм дозволяє підтримувати постійну кваліфікацію співробітників, що є важливим аспектом для функціонування установи на високому професійному рівні. У табл. 2.8 представлено основні напрями навчання та розвитку персоналу в НБУ.

Таблиця 2.8

## Система навчання та розвитку персоналу в НБУ

Навчальні програми	Характеристика програми	Ціль програми	Очікувані результати
Внутрішні тренінги та семінари	Проведення регулярних тренінгів з професійних та технічних питань для співробітників НБУ.	Підвищення кваліфікації співробітників з питань грошово-кредитної політики, фінансового моніторингу тощо.	Підвищення рівня знань та навичок працівників, вдосконалення їхніх професійних компетенцій.
Мобільне навчання	Використання мобільних додатків та платформ для проведення навчальних курсів на базі НБУ.	Забезпечення доступу до навчальних матеріалів в будь-який час, підвищення гнучкості навчання.	Полегшення доступу до навчання для працівників та підвищення ефективності навчальних процесів.
Зовнішнє навчання та сертифікація	Партнерство з навчальними закладами для сертифікації співробітників НБУ за спеціалізованими програмами.	Підвищення професіоналізму співробітників та підтвердження їх кваліфікації через міжнародні сертифікати.	Збільшення кваліфікації працівників НБУ, розвиток експертного потенціалу.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Система навчання в НБУ сприяє підвищенню кваліфікації співробітників та допомагає їм адаптуватися до змін на ринку банківських послуг.

Використання мобільних платформ для навчання дозволяє зробити процес більш доступним і ефективним.

Таблиця 2.9 розглядає різні механізми мотивації персоналу в НБУ, зокрема як фінансові, так і нефінансові методи, що впливають на залученість та результативність працівників.

Таблиця 2.9

## Мотивація персоналу в НБУ

Механізм мотивації	Характеристика механізму	Ціль механізму	Очікувані результати
<b>Фінансова мотивація</b>	Зарплата, премії, бонуси за досягнення високих результатів.	Мотивувати працівників до досягнення високих результатів через матеріальні винагороди.	Підвищення ефективності праці та залучення висококваліфікованих спеціалістів.
<b>Нефінансова мотивація</b>	Публічне визнання, можливості для розвитку кар'єри, гнучкий графік роботи.	Підвищення рівня залученості співробітників до виконання організаційних цілей.	Зменшення плинності кадрів, підвищення задоволення від роботи.

Джерело: Розроблено автором на основі [76].

Різноманіття механізмів мотивації допомагає забезпечити високий рівень задоволення працівників та стимулює їх до досягнення кращих результатів. Використання як фінансових, так і нефінансових методів дозволяє створити комплексну систему мотивації, яка підвищує продуктивність і зменшує плинність кадрів.

Методичні підходи до підбору персоналу є основою стратегії управління кадрами в Національному банку України. Вони включають використання інноваційних методик підбору, зокрема:

- Психометричних тестів, що дозволяють оцінити професійні та особистісні якості кандидатів.
- Інтерв'ю з використанням ситуаційних завдань, що дають можливість оцінити здатність кандидатів адаптуватися до швидко змінюваного середовища та приймати ефективні рішення в умовах невизначеності.

– Оцінки компетенцій, що дозволяє з'ясувати рівень знань та навичок кандидатів щодо специфіки діяльності банківської установи.

Управління персоналом в НБУ також включає методи розвитку та навчання співробітників для підвищення їхньої кваліфікації. Система навчання в НБУ побудована на принципах:

- Безперервного професійного розвитку, що включає участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації.
- Менторства та коучингу, де досвідчені працівники передають свої знання молодшим колегам.
- Електронного навчання, яке дозволяє співробітникам оперативно освоювати нові методи роботи та технології через онлайн-платформи.

Мотивація співробітників є важливим елементом у стратегії управління персоналом НБУ. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні чинники:

- Заробітна плата та бонуси в залежності від досягнутих результатів, що стимулює продуктивність праці.
- Кар'єрні перспективи та внутрішні можливості для розвитку.
- Корпоративні заходи, що сприяють формуванню здорового морального клімату та командної роботи.

Оцінка ефективності діяльності персоналу проводиться через аналіз досягнення стратегічних цілей НБУ, використовуючи інструменти оцінки продуктивності та результативності.

З огляду на поточні умови війни, НБУ змушений адаптувати політику підбору персоналу. Особливу увагу звертають на набір кандидатів, які мають не тільки професійні навички, а й стійкість до стресових ситуацій, готовність працювати в умовах кризових періодів та здатність приймати швидкі рішення. Важливими аспектами є також готовність співробітників до змін та адаптація до нових технологій, оскільки на фоні війни цифрові технології та автоматизація процесів стають основним інструментом управління.

Особливу увагу в умовах війни варто приділяти тренінгам та розвитку персоналу. НБУ активно проводить внутрішні навчання та сертифікаційні

курси для підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє не тільки підтримувати високий рівень професіоналізму, але й зберігати мотивацію. Під час війни особливо важливо, щоб кадри мали здатність швидко реагувати на нові виклики та зміни в економічній ситуації, оскільки НБУ часто має виконувати роль стабілізатора економіки країни, що вимагає високої кваліфікації та готовності до нестандартних ситуацій.

Загалом, система управління персоналом в Національному банку України в умовах війни демонструє свою здатність до адаптації, гнучкості та швидкої реакції на зміни в зовнішньому середовищі. НБУ вдало використовує цифрові технології для забезпечення безперервної роботи та підтримки співробітників, що є важливим елементом забезпечення стабільності фінансової системи країни в умовах війни.

Ефективне управління персоналом є важливим чинником у підвищенні якості надання банківських послуг. Прогнозована професіоналізація співробітників та впровадження новітніх методів управління дозволяють:

- Покращити якість фінансових послуг через підвищення кваліфікації співробітників.
- Забезпечити стабільність і розвиток банківських послуг в умовах змінного економічного середовища.
- Зміцнити репутацію НБУ як стабільного та надійного регулятора фінансової системи країни.

Отже, система управління персоналом в Національному банку України (НБУ) є невід'ємною складовою успішного функціонування установи, спрямована на забезпечення високого рівня професіоналізму та стабільності організаційної культури. В умовах війни НБУ адаптує свою стратегію управління персоналом до нових реалій, зокрема через впровадження гнучких моделей роботи, психологічну підтримку співробітників і забезпечення безпеки на робочому місці. Основна мета – зберегти ключові кадри, забезпечити їх постійну підготовку та адаптацію до змін, що дозволить зберегти стабільність на фінансовому ринку України та ефективно реагувати на виклики війни.



## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У НБУ**

### **3.1. Формування стратегії управління персоналом в НБУ**

Стратегічне управління персоналом передбачає формування та реалізацію відповідної стратегії. Базуючись на критичному аналізі системи управління персоналом НБУ, оцінці кадрового потенціалу організації та дослідженні найбільш суттєвих факторів зовнішнього середовища, можна розробити стратегію управління персоналом для НБУ.

Стратегія управління персоналом - це функціональна стратегія, що являє собою систему взаємопов'язаних процесів з приводу планування, підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій [48, с. 13].

Ключовим завданням стратегії управління персоналом Національного банку України є забезпечення ефективної реалізації корпоративної, функціональної та інституційної складових загальної стратегії розвитку установи шляхом побудови цілісної, науково обґрунтованої системи управління персоналом.

Стратегія охоплює, з одного боку, адаптацію чинної системи управління персоналом до трансформаційних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі фінансового сектору, а з іншого — проактивне формування рішень, спрямованих на модернізацію підходів до реалізації кадрової політики в умовах змін функціональних завдань центрального банку.

У цьому контексті стратегія управління персоналом НБУ передбачає оновлення концептуальних основ управління, розвиток інструментів прогнозування потреб у персоналі, впровадження систем безперервного професійного розвитку, а також інтеграцію сучасних моделей мотивації, утримання та ефективного використання працівників.

Особлива увага приділяється внутрішній узгодженості стратегічних напрямів, що дозволяє досягти високого рівня взаємозв'язку, взаємозалежності та системності в управлінських рішеннях щодо персоналу.

Персонал у межах цієї стратегії розглядається не лише як ресурс, а як носій інтелектуального, організаційного та інституційного потенціалу, здатного забезпечити сталий розвиток НБУ в умовах динамічних змін макроекономічного та регуляторного середовища.

Розроблення ефективної стратегії управління персоналом вимагає всебічного аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на процеси управління, що, своєю чергою, дозволяє підвищити адаптивність персоналу до змін, визначити стратегічні напрями розвитку та мінімізувати ризики.

Для розроблення стратегії управління персоналом застосовується метод побудови матриць, які дозволяють структуровано оцінити критичні фактори впливу шляхом їх поділу на дві категорії:

- зовнішні (можливості та загрози);
- внутрішні (переваги та недоліки).

Оцінювання факторів здійснюється шляхом обчислення зважених показників для кожного з них за допомогою відповідної формули:

$$Fi = p_i \times R_j, \quad i = \overline{1, n}, \quad j = \overline{1, 4}; \quad (3.1)$$

У процесі аналізу кожному фактору присвоюється рейтинг  $R_j$  у межах, наприклад, від 1 до 4, що дає змогу оцінити рівень готовності системи управління персоналом до ефективної реакції на цей вплив. Значення 4 відповідає найвищому рівню адекватної реакції, 3 — рівню вище середнього, 2 — середньому, а 1 — найнижчому рівню реакції. Така шкала рейтингування базується на детальному аналізі показників ефективності управлінських процесів у сфері персоналу.

У табл. 3.1 наведено результати аналізу зовнішнього середовища, яке справляє вплив на формування стратегії управління персоналом у Національному банку України.

Таблиця 3.1

## Матриця оцінки зовнішніх факторів для НБУ

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена величина
Можливості			
Зростання освітнього рівня у фінансовій галузі	0,15	3	0,45
Розширення цифрових компетентностей населення	0,10	3	0,30
Популярність фінансово-економічної освіти серед молоді	0,05	2	0,10
Розширення міжнародної співпраці у сфері фінансів	0,10	4	0,40
Загрози			
Відтік кваліфікованих кадрів за кордон	0,15	2	0,30
Зниження мотивації до державної служби	0,10	2	0,20
Політична та економічна нестабільність	0,15	3	0,45
Психоемоційне навантаження та вигоряння працівників	0,10	3	0,30
Старіння кадрів у державному секторі	0,10	2	0,20
Загалом	1,00	–	2,70

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Сумарна оцінка рівня реакції системи управління персоналом Національного банку України на зовнішні виклики склала:

$$C=0,45+0,30+0,10+0,40+0,30+0,20+0,45+0,30+0,20=2,70$$

Цей показник свідчить про те, що стратегічна система управління персоналом перебуває на рівні, вищому за середній, демонструючи здатність організації забезпечувати ефективну адаптацію працівників до змін у зовнішньому середовищі. Працівники НБУ у цілому мають достатній рівень гнучкості, готовності до трансформацій і стійкості в умовах динамічних соціально-економічних змін.

Разом з тим, результати оцінювання вказують на наявність стратегічно вразливих зон, зокрема: відтік кваліфікованих фахівців, зниження мотивації до державної служби. Ці аспекти потребують пріоритетної уваги при подальшій реалізації та коригуванні стратегії управління персоналом, особливо в частині формування систем утримання, розвитку та підвищення залученості працівників.

Наступним етапом стратегічного аналізу є оцінка внутрішніх характеристик системи управління персоналом, яка включає ідентифікацію її сильних сторін та внутрішніх обмежень, що впливають на ефективність реалізації стратегічних цілей у сфері персоналу.

Таблиця 3.2

## Матриця оцінки внутрішніх факторів для НБУ

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена величина
Зростання кваліфікації та професійного рівня	0,10	4	0,40
Досвід та стаж роботи персоналу	0,10	4	0,40
Розвинена корпоративна культура	0,10	3	0,30
Ефективна кадрова політика	0,10	3	0,30
Сприятливі умови праці	0,05	3	0,15
Відсутність перспектив кар'єрного зростання	0,10	2	0,20
Недостатня мотиваційна система	0,15	2	0,30
Високий рівень навантаження	0,10	2	0,20
Брак управлінських кадрів	0,10	2	0,20
Відсутність гнучких форм зайнятості	0,10	2	0,20
Загалом	1,00	–	2,65

Джерело: розроблено автором на основі [49]

L — це сумарна зважена оцінка внутрішніх факторів, яка обчислюється за тією ж формулою, що й для зовнішніх.

Розрахунок:

$$L=0,40+0,40+0,30+0,30+0,15+0,20+0,30+0,20+0,20+0,20=2,65$$

Значення  $L = 2,65$  свідчить про те, що внутрішній стан системи управління персоналом Національного банку України знаходиться трохи нижче середнього рівня. Попри наявність низки сильних сторін — зокрема, високої кваліфікації працівників, значного професійного досвіду та сформованої управлінської практики у сфері персоналу — виявлено також внутрішні обмеження, які потребують стратегічного доопрацювання. До них належать: низький рівень мотивації, відсутність чітких механізмів кар'єрного зростання, нестача гнучких форматів організації праці.

У поєднанні з результатами зовнішнього аналізу ( $C = 2,70$ , що вказує на відносно високу адаптивність до змін у середовищі), така внутрішня характеристика дає підстави стверджувати, що існуюча стратегія управління персоналом потребує цілісного вдосконалення.

Зокрема, стратегічні пріоритети мають включати:

- впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу (нематеріальних стимулів, персоналізованих підходів, преміальних моделей);
- створення прозорої та прогнозованої системи кар'єрного зростання;
- розвиток гнучких форматів праці (дистанційна робота, гнучкий графік, часткова зайнятість тощо);
- впровадження програм запобігання професійному вигоранню, з акцентом на підтримку добробуту та психологічної стійкості персоналу.

Для формування обґрунтованої стратегії управління персоналом доцільно застосовувати сучасні інструменти стратегічного аналізу. Одним із таких інструментів є SPACE – аналіз (Strategic position and Action Evaluation) [49], який забезпечує всебічну оцінку стратегічної позиції організації на основі чотирьох ключових параметрів: фінансова спроможність (FP), конкурентні переваги (CA), стабільність зовнішнього середовища (ES) та позиція в галузі (IS). На відміну від поширених методів, таких як SWOT або PEST-аналіз, які зосереджуються на окремих аспектах внутрішнього чи зовнішнього оточення SPACE-аналіз пропонує інтегральну оцінку стратегічного простору, що дозволяє чітко визначити тип поведінки організації: агресивну, консервативну, конкурентну чи захисну. Ця особливість робить його особливо актуальним у формуванні HR-стратегії саме в умовах динамічної банківської сфери.

Аналіз стратегічної позиції Національного Банку України здійснено за допомогою експертного методу та умовного опитування працівників організації

(Додаток А). Кожен із чотирьох факторів оцінювався за шкалою від -6 до +6, де позитивні значення свідчать про переваги чи сприятливі умови, а від'ємні вказують на недоліки або наявні загрози. Для кожного фактору були визначені ключові індикатори, що відображають поточний стан НБУ у відповідній площині. Отримані результати представлено у вигляді табл.3.3- 3.6. з відповідним описом.

Таблиця 3.3

## Оцінка сили фінансової позиції (FP)

Показник	Оцінка
Фінансова стабільність	+5
Рівень ліквідності	+4
Ефективність управління активами	+5
Кредитний рейтинг	+4
Середнє значення	+4,5

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Отримані оцінки свідчать про наявність у НБУ належного рівня фінансового забезпечення, достатнього для реалізації довгострокових стратегічних ініціатив у сфері управління персоналом, модернізації кадрової інфраструктури та впровадження інноваційних технологій у процесі HR-менеджменту.

Таблиця 3.4

## Оцінка конкурентної переваги (CA)

Показник	Оцінка
Репутація на ринку	-1
Гнучкість кадрової політики	-4
Інноваційність HR-практик	-3
Рівень мотивації персоналу	-5
Середнє значення	-3,25

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Аналітичні результати виявляють наявність проблем у сфері управління персоналом, які вимагають оперативного втручання. Зокрема, йдеться про недостатню гнучкість чинної кадрової політики, обмежений рівень

впровадження сучасних управлінських підходів та знижену ефективність існуючих мотиваційних механізмів.

Таблиця 3.5

## Оцінка стабільності зовнішнього середовища (ES)

Показник	Оцінка
Політична стабільність	-5
Економічна ситуація	-4
Правове регулювання	-3
Технологічні зміни	-2
Середнє значення	+3,5

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Значний вплив зовнішніх загроз суттєво обмежує стратегічні можливості системи управління персоналом і ускладнює впровадження інноваційних підходів у цій сфері.

Таблиця 3.6

## Оцінка позиції в галузі (IS)

Показник	Оцінка
Частка ринку	+4
Авторитет серед банківських установ	+5
Роль у формуванні політик	+6
Потенціал впливу на регуляції	+5
Середнє значення	+5,0

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Ці результати підкреслюють провідну позицію НБУ у фінансовій системі країни та відкривають перед ним широкі можливості впливу, зокрема у впровадженні нових підходів до управління персоналом на рівні всієї галузі.

Оцінки чітко засвідчують провідну роль Національного банку України у фінансовій системі держави, що наділяє установу значним потенціалом впливу, зокрема на реформування підходів до управління персоналом в масштабах галузі.

На основі підсумкових результатів було сформовано координатну площину для SPACE-аналізу. По осі X відкладено різницю між IS та CA, яка

становить  $(+5,0) - (-3,25) = +8,25$ . По осі Y вказано різницю між FP та ES:  $(+4,5) - (-3,5) = +8,0$ .

Таким чином, отримані координати точки становлять  $(X=+8,25; Y=+8,0)$ , що впевнено розміщує Національний банк України в агресивному квадранті SPACE-матриці. Це свідчить про доцільність використання активної стратегії розвитку, орієнтованої на посилення внутрішніх можливостей, особливо в аспекті трудових ресурсів.

Аналізуючи результати SPACE-аналізу, можна зробити висновок, що навіть за умов несприятливого зовнішнього середовища та наявності слабких місць у сфері управління персоналом, Національний банк України володіє достатніми фінансовими ресурсами, вагомою інституційною роллю та регуляторними повноваженнями для запуску суттєвих внутрішніх змін. Агресивна стратегія є доцільним варіантом, що передбачає оперативну модернізацію системи управління персоналом. Головною метою залишається подолання внутрішніх бар'єрів, які стримують розвиток системи управління персоналом, шляхом розробки і впровадження комплексної інноваційної стратегії (рис.3.1).

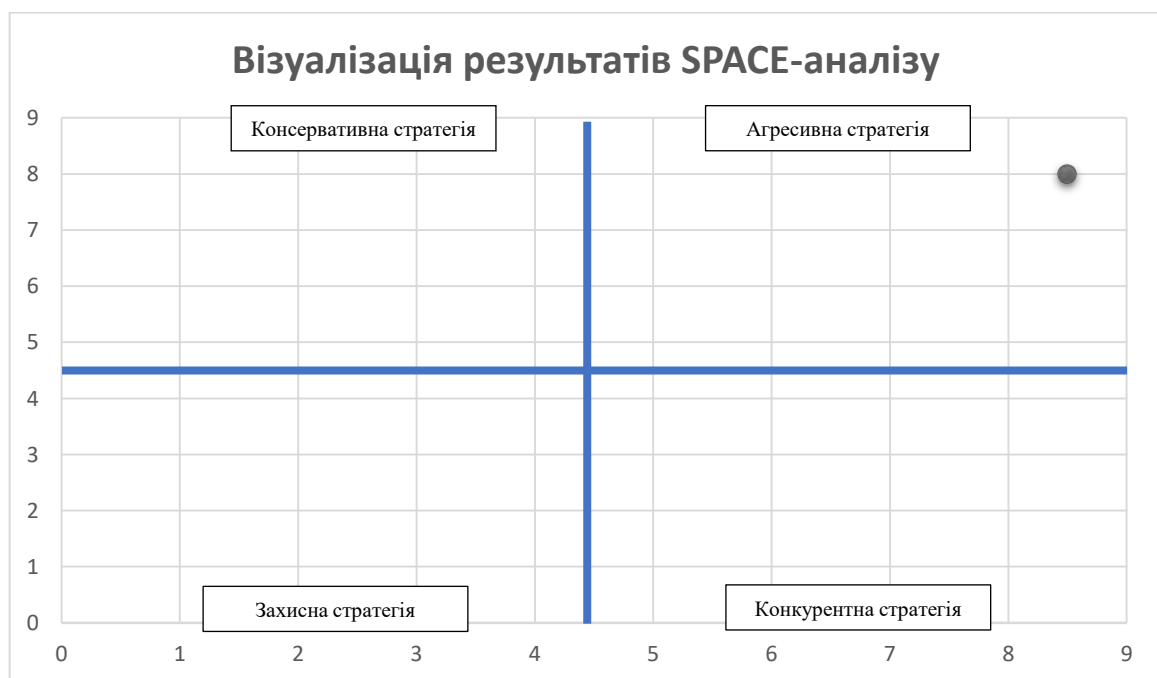


Рис. 3.1 Візуалізація результатів SPACE-аналізу НБУ

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Після проведеного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на формування стратегії управління персоналом (табл. 3.6) та Space-аналізу (табл. 3.7) доцільно перейти до оцінки чинної стратегії управління персоналом Національного банку України. Це дозволить зіставити наявні стратегічні підходи до управління персоналом із виявленими викликами та можливостями, а також визначити, наскільки ефективно нинішня система реагує на потреби організації та відповідає сучасним тенденціям розвитку.

Таблиця 3.6.

Рекомендовані дії за результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища НБУ

Виявлений фактор / проблема	Рекомендовані дії
Висока конкуренція за кваліфіковані кадри	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробити програму бренду роботодавця для державного сектору;</li> <li>- Запустити освітньо-професійні партнери з провідними ЗВО (стажування, дуальна освіта);</li> <li>- Ввести систему кадрових стипендій/грантів за зобов'язанням працювати в НБУ певний період.</li> </ul>
Відтік персоналу за кордон	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначити критичні категорії персоналу з високим ризиком звільнення;</li> <li>- Запровадити retention-програми (гнучкі бонуси, внутрішнє навчання, кар'єрне планування);</li> <li>- Вивчити причини звільнень через exit-опитування та інтерв'ю.</li> </ul>
Вигорання працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Упровадити програми добробуту (well-being): корпоративна підтримка ментального здоров'я, антистрес-сесії, консультації з психологом;</li> <li>- Переглянути навантаження за ключовими посадами та запровадити додаткові дні гнучкої роботи;</li> <li>- Створити політику work-life balance.</li> </ul>
Старіння кадрового складу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Запровадити наставницькі програми між досвідченими працівниками й молоддю;</li> <li>- Створити кадрові резерви молодих спеціалістів та забезпечити їх швидку адаптацію;</li> <li>- Упровадити системи поетапної передачі знань.</li> </ul>
Відсутність гнучких форматів праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадити політику гнучкої зайнятості: часткова віддалена робота, вільне планування робочого часу для певних посад;</li> <li>- Провести технічний аудит систем, які дозволяють працювати онлайн без втрати ефективності;</li> <li>- Розробити нормативну базу для підтримки нових форматів.</li> </ul>
Обмежена внутрішня мобільність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Запровадити єдиний внутрішній портал для подачі на відкриті вакансії;</li> <li>- Оприлюднювати вимоги до посад і шляхи кар'єрного росту;</li> <li>- Провести аудит бар'єрів для переміщення між підрозділами та їх усунення.</li> </ul>

Незадовільна мотиваційна система	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадити гнучку систему бонусування за індивідуальними результатами (performance-based incentives);</li> <li>- Запустити щорічний перегляд політики винагород із залученням самих працівників;</li> <li>- Використовувати дані HR-аналітики для персоналізації підходів до мотивації.</li> </ul>
Неактуальність кадрового резерву	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Провести аудит кадрового резерву із залученням зовнішніх консультантів або HR-партнерів;</li> <li>- Впровадити оцінку потенціалу (assessment center) для включення в резерв;</li> <li>- Створити адаптивну модель резерву з регулярним оновленням і навчанням.</li> </ul>
Слабка організаційна культура, відсутність зворотного зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярно проводити анонімні опитування задоволеності працівників;</li> <li>- Запровадити платформу для зворотного зв'язку та ініціатив (наприклад, внутрішній портал «Ідеї»);</li> <li>- Публічно звітувати перед персоналом про вжиті зміни на основі фідбеку.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором розроблено автором на основі внутрішньої документації

Таблиця 3.7

### Ключові напрями та заходи реалізації стратегії

Напрямок	Заходи	Очікувані результати
HR-аналітика	Впровадження системи People Analytics	Об'єктивність прийняття рішень
Кадровий аудит	Повна інвентаризація кадрового резерву	Актуалізація та оновлення кадрового резерву
Цифрова трансформація	Впровадження єдиної цифрової HRM-платформи	Автоматизація управлінських рішень
Навчання та розвиток	Модулі дистанційного навчання, наставництво	Підвищення гнучкості персоналу
Культура відкритості	Індикатори прозорості, механізми внутрішнього зворотного зв'язку	Зростання довіри в команді

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Кожен із цих напрямів виконує специфічну функцію в системі управління персоналом НБУ, і в сукупності вони забезпечують цілісну, адаптивну та результативну модель кадрової політики. Розглянемо ці аспекти детальніше:

1. Першочерговим кроком у реалізації нової стратегії виступає впровадження HR-аналітики (People Analytics). В умовах швидкоплинних змін та високої конкуренції за кваліфіковані кадри аналітичні інструменти набувають особливої ваги. Система HR-аналітики дозволяє збирати, обробляти

та інтерпретувати великі обсяги даних щодо поведінки, ефективності, мотивації та кар'єрного зростання працівників. У контексті НБУ це дає можливість:

- Оцінці ризиків плинності кадрів з урахуванням демографічних, соціальних і професійних характеристик.
- Визначенню факторів мотивації та вигорання, що допоможе коригувати політику винагороди.
- Прогнозуванню потреб у навчанні та розвитку з урахуванням стратегічних цілей банку.
- Оптимізації процесів добору шляхом аналізу ефективності каналів рекрутингу.

Для ефективного управління персоналом необхідно забезпечити системний збір і аналіз даних. Ключові метрики пропонуються в таблиці 3.8:

Таблиця 3.8

#### Ключові метрики для оцінки ефективності управління персоналом

Метрика	Інтерпретація
Time to Fill	Визначає середню кількість днів, необхідну для закриття вакансії; показник оперативності процесу добору персоналу.
Рівень утримання ключових співробітників (%)	Відображає здатність організації зберігати висококваліфікованих і стратегічно важливих працівників.
Employee Satisfaction Index (ESI)	Індикатор рівня задоволеності працівників, базується на результатах регулярних соціологічних опитувань.
Talent Utilization Rate	Відсоткове співвідношення працівників, чия кваліфікація та компетенції відповідають вимогам займаних посад.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для досягнення очікуваних результатів у межах напряму HR-аналітики необхідно забезпечити поетапне впровадження відповідних процедур та інструментів. Успішна реалізація цієї ініціативи потребує комплексного підходу, що включає як організаційні, так і технологічні аспекти. Нижче наведено основні етапи впровадження HR-аналітики в систему управління персоналом НБУ: Для досягнення очікуваних результатів у межах напряму HR-аналітики необхідно забезпечити поетапне впровадження відповідних процедур та інструментів. Успішна реалізація цієї ініціативи потребує комплексного підходу, що включає як організаційні, так і технологічні аспекти.

Нижче на рис. 3.2 наведено основні етапи впровадження HR-аналітики в систему управління персоналом НБУ.

2. Системний аудит кадрового резерву виступає важливою умовою для розробки ефективної стратегії управління персоналом. Наразі ситуація, за оцінками, відзначається застарілістю бази даних, непрозорістю процесів відбору та відсутністю чітко визначених критеріїв для оцінки потенціалу працівників.

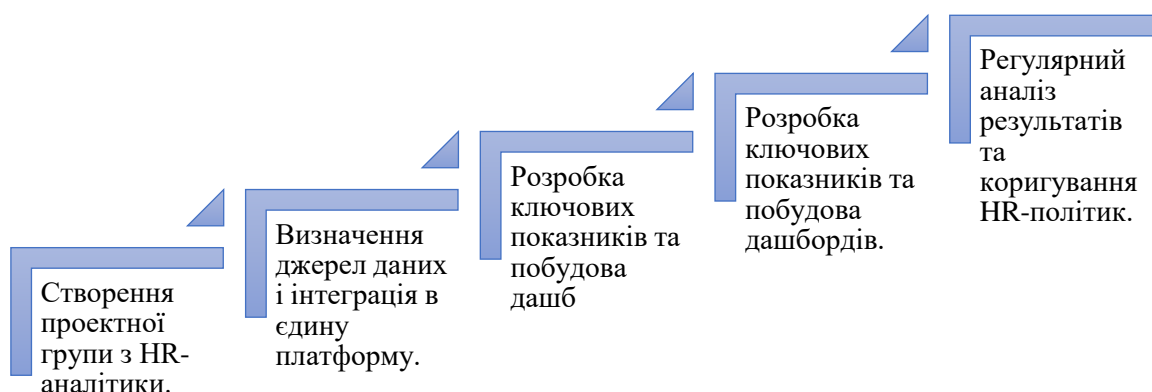


Рис 3.2 Основні етапи впровадження HR-аналітики в систему управління персоналом НБУ

Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень

У Національному банку України комплексний аудит передбачає:

- Перевірку відповідності компетенцій та кваліфікацій вимогам посад.

- Аналіз потенціалу для внутрішньої мобільності та підготовки до вищих посад.
- Виявлення «вузьких місць» кадрової політики та резервів для оптимізації.
- Розробку нових критеріїв формування кадрового резерву на основі компетентнісного підходу.

Комплексний аудит кадрового потенціалу вимагає чітких критеріїв оцінки. Метрики ефективності:

Таблиця 3.9.

#### Метрики ефективності комплексного аудиту кадрового потенціалу

Метрика	Інтерпретація
Відсоток посад із актуальним кадровим резервом (%)	Частка посад, для яких сформовано та підтримується актуальний резерв.
Середній час підготовки кандидата до посади (міс.)	Період, необхідний для підготовки резервіста до виконання функцій посади.
Рівень відповідності компетенцій (%)	Частка співробітників кадрового резерву, чия кваліфікація відповідає вимогам.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для досягнення бажаних показників ефективності важливо дотримуватись чіткої послідовності дій у межах реалізації HR-аудиту. З цією метою пропонується поетапний підхід, що охоплює такі кроки:

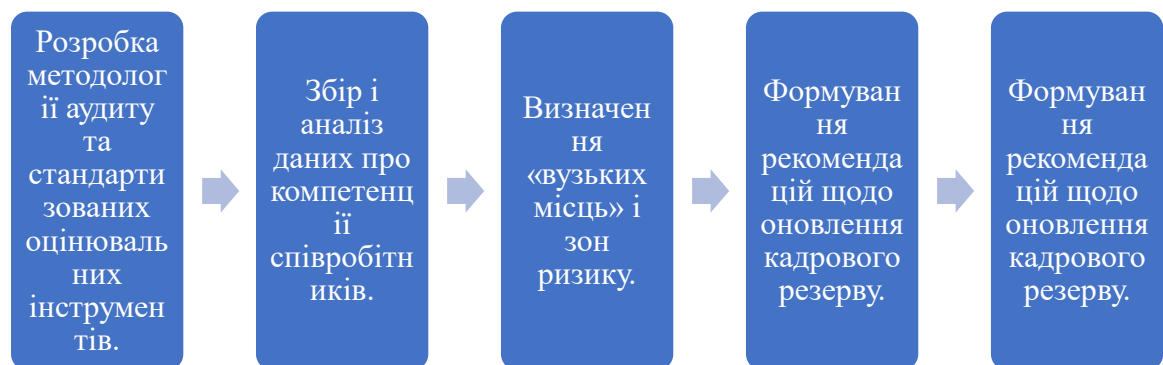


Рис. 3.3 Етапи реалізації комплексного HR-аудиту кадрового резерву

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

3. Цифровізація управління персоналом в Національному банку України має на меті автоматизацію рутинних процесів, підвищення прозорості та оперативності прийняття рішень. Основні завдання:

- Впровадження єдиної HRM-платформи, що інтегрує модулі рекрутингу, оцінки, навчання, мотивації та аналітики.
- Забезпечення доступу до HR-сервісів через особисті кабінети співробітників.
- Використання штучного інтелекту для автоматизації підбору кандидатів і моніторингу ефективності.
- Підвищення безпеки зберігання персональних даних та відповідність стандартам GDPR.

Автоматизація вимагає оцінки технічної готовності та користувацької прийнятності. Ключові метрики:

Таблиця 3.10

#### Ключові метрики ефективності автоматизації HR-процесів

Метрика	Інтерпретація
Процент автоматизованих HR-процесів (%)	Визначає рівень цифровізації та охоплення HR-процесів автоматизованими рішеннями.
Час обробки кадрових запитів (години)	Відображає ефективність і швидкість виконання кадрових операцій.
Рівень задоволеності користувачів HRM-системою	User Satisfaction Score — суб'єктивна оцінка зручності та якості системи з боку користувачів.
Частота помилок у кадровій документації (%)	Показує зменшення кількості помилок завдяки автоматизації та стандартизації процесів.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Перед впровадженням цифрових рішень необхідно дотримуватися структурованого та поетапного підходу, який враховує як технічні, так і організаційні аспекти. Такий підхід допомагає зменшити ризики під час переходу на нові HRM-системи, сприяє адаптації персоналу та забезпечує стабільну роботу платформи. На зображенні представлено основні етапи реалізації цифрової трансформації HR-процесів.

4. Наступним важливим напрямом у реалізації агресивно-адаптивної стратегії управління персоналом є розвиток людського капіталу, що передбачає системне інвестування у знання, навички та потенціал працівників. З огляду на динамічні зміни у фінансовому секторі, підвищення компетентності персоналу стає критичною умовою для забезпечення стійкості, адаптивності та інноваційності організації. У цьому контексті особливого значення набувають підходи до навчання та професійного розвитку співробітників.



Рис. 3.4 Модель впровадження інтегрованої HRM-системи

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Удосконалення компетенцій співробітників є стратегічним пріоритетом, що забезпечує довгострокову стійкість банку. Розвиток реалізується через:

- Запровадження гібридних освітніх програм, що поєднують дистанційне навчання, тренінги та семінари.
- Створення системи наставництва, де досвідчені працівники передають знання молодим фахівцям.
- Розробку індивідуальних планів розвитку з урахуванням компетенцій та кар'єрних цілей.

- Використання платформ для самоосвіти та підвищення кваліфікації у форматі «learning on demand».

З метою оцінювання ефективності впроваджених заходів, спрямованих на формування культури відкритості, доцільно застосовувати як якісні, так і кількісні індикатори. Вони повинні відображати ступінь внутрішньої довіри в організації, рівень залученості співробітників до надання зворотного зв'язку, а також їхню ініціативність у професійній діяльності. Основні показники моніторингу змін у культурі організації наведені у табл. 3.11.

Таблиця 3.11.

## Ключові метрики оцінки організаційної культури відкритості

Метрика	Пояснення
Індекс відкритості організації (Organizational Openness Index)	Результати внутрішніх опитувань щодо сприйняття відкритості та прозорості управління.
Частка працівників, що беруть участь у програмах зворотного зв'язку (%)	Відображає рівень залучення персоналу до процесів внутрішнього комунікування.
Рівень довіри до керівництва (Trust in Leadership Score)	Суб'єктивна оцінка працівниками лідерства, управлінських рішень і етичності.
Кількість реалізованих ініціатив працівників	Показник активності персоналу у формуванні позитивних змін в організації.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для досягнення стратегічних цілей у напрямі розвитку персоналу важливо забезпечити системний підхід до організації навчального процесу. Це передбачає не лише актуалізацію змісту освітніх програм, але й впровадження сучасних форматів навчання, постійний моніторинг ефективності та адаптацію програм відповідно до зворотного зв'язку. На рис. 3.5 подано ключові етапи реалізації процесу навчання та розвитку персоналу в НБУ.

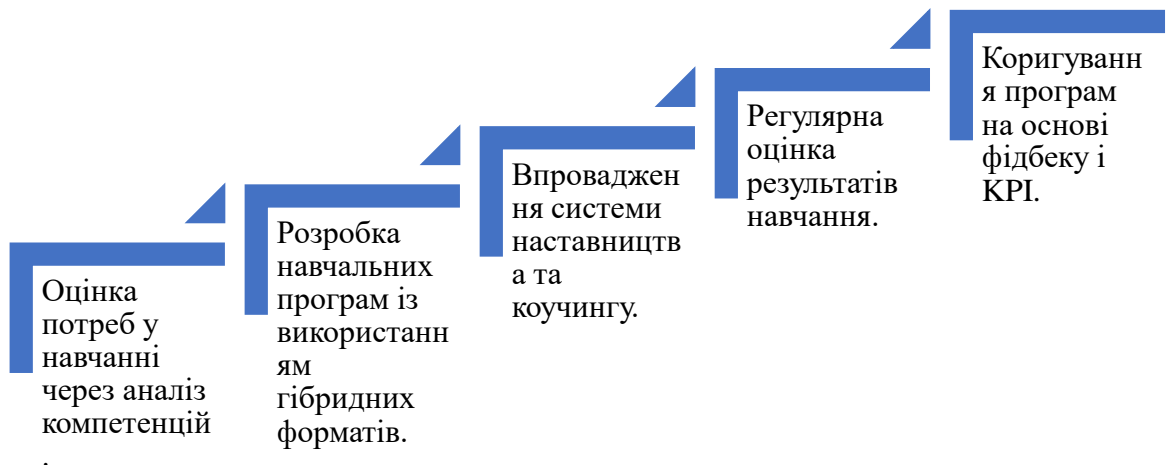


Рис. 3.5 Етапи реалізації системи навчання та розвитку персоналу  
Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

5. Стабільна та розвинена організаційна культура виступає ключовим чинником забезпечення ефективної діяльності установи, особливо в періоди, що характеризуються трансформаційними змінами. У межах імплементації стратегії управління персоналом Національного банку України пріоритетним завданням стає створення професійного середовища, яке базується на принципах довіри, спільної відповідальності, відкритості до конструктивного зворотного зв'язку та строгого дотримання етичних стандартів.

Основні напрямки розвитку культури відкритості включають:

- Впровадження внутрішніх каналів зворотного зв'язку, включаючи анонімні опитування та платформи для подання ініціатив.
- Розробку прозорих критеріїв ухвалення кадрових рішень.
- Підтримку етичної поведінки через комунікаційні кампанії та тренінги.
- Заохочення командної відповідальності та ініціативності працівників.

Для оцінки змін в організаційній культурі доцільно застосовувати систему якісних і кількісних метрик:

Таблиця 3.12.

## Метрики моніторингу рівня відкритості та прозорості в організації

Метрика	Інтерпретація
Organizational Openness Index	Рівень відкритості організації за результатами внутрішніх опитувань.
Частка працівників, залучених до зворотного зв'язку (%)	Відображає рівень активності персоналу в комунікаційних ініціативах.
Trust in Leadership Score	Ступінь довіри працівників до управлінських рішень і керівництва.
Кількість реалізованих ініціатив працівників	Показник активної участі персоналу в розвитку внутрішнього середовища.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для досягнення сталих змін у сфері корпоративної культури необхідне планомірне впровадження відповідних ініціатив. На рис. 3.6 подано етапи реалізації заходів із формування культури відкритості.

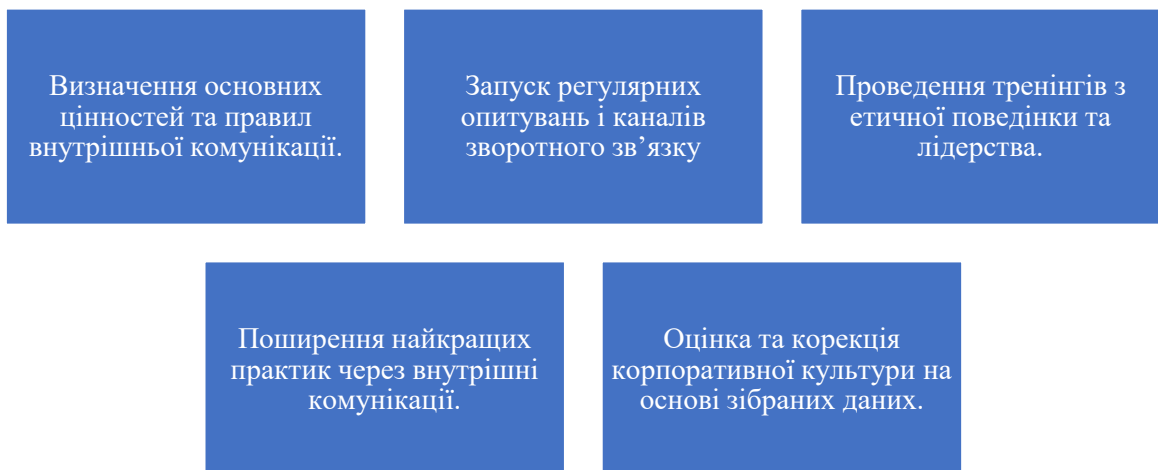


Рис. 3.6 Етапи впровадження культури відкритості та прозорості в НБУ

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

6. Для успішного впровадження агресивно-адаптивної стратегії управління персоналом необхідним є використання сучасних цифрових інструментів, які сприяють автоматизації основних процесів, підвищують точність управлінських рішень та забезпечують ефективну комунікацію з персоналом. Залежно від обраних стратегічних напрямків, застосовуються спеціалізовані технологічні рішення, які відповідають специфічним функціональним потребам та забезпечують їх результативну реалізацію.

Таблиця 3.13.

Інструменти для вимірювання та впровадження HR-напрямів

Напрямок HR-стратегії	Інструменти	Опис застосування
HR-аналітика	SAP SuccessFactors, Power BI, Qualtrics	Аналіз даних, візуалізація KPI, опитування персоналу
Кадровий аудит	360 Feedback, Hogan Assessments, Excel	Оцінка компетенцій, систематизація інформації
Цифрова трансформація	BambooHR, UiPath, Slack	Автоматизація HR-процесів, внутрішня комунікація
Навчання та розвиток	Moodle, LinkedIn Learning, Kirkpatrick Tools	Онлайн-навчання, оцінка ефективності програм розвитку
Культура відкритості	Officevibe, Yammer, IdeaScale	Збір зворотного зв'язку, ідея-менеджмент, комунікаційні платформи

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Застосування цих інструментів дає змогу впроваджувати прозорий, системний і науково обґрунтований підхід до управління персоналом, що відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей Національного банку України. Такий технологічно підтриманий формат трансформації HR-системи сприяє підвищенню її адаптивності, ефективності та гнучкості.

Впровадження комплексної агресивно-адаптивної стратегії управління персоналом спрямоване не лише на швидке реагування на кадрові виклики, але й на систематичне зміцнення внутрішнього потенціалу організації. Основні очікувані результати реалізації стратегії можна згрупувати у п'ять ключових категорій, які узагальнені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14.

### Очікувані результати реалізації HR-стратегії НБУ

Категорія	Очікувані результати
Ефективність управління	Об'єктивність управлінських рішень; зниження помилок; скорочення часу на закриття вакансій
Розвиток кадрового потенціалу	Актуалізація резерву; збільшення кількості внутрішніх кандидатів на керівні позиції
Автоматизація та цифровізація	Зменшення адміністративного навантаження; швидкий доступ до HR-даних; підвищення безпеки
Культура та мотивація	Зростання довіри та залученості; зниження вигорання; підвищення внутрішньої активності
Імідж та привабливість	Підвищення репутації як роботодавця; залучення висококваліфікованих фахівців

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, представлена стратегія ґрунтується на ретельно визначених напрямках розвитку, інтеграції системи кількісних і якісних показників, використанні сучасних технологічних засобів та поетапному впровадженні заходів. Зазначений підхід забезпечує ефективне управління персоналом Національного банку України, сприяє зміцненню конкурентоспроможності організації та закладає стійкі основи для її кадрового розвитку в довгостроковій перспективі.

### **3.2. Організаційне забезпечення стратегічного управління персоналом організації**

В умовах розвитку банківської системи України та посилення ролі Національного банку України, організаційне забезпечення стратегічного управління персоналом є одним з важливих чинників діяльності організації. Ефективне досягнення стратегічних цілей Національного банку України потребує вдосконаленої системи управління персоналом. Така система має бути спрямована на активне стимулювання розвитку кадрового потенціалу,

раціоналізацію функціональних процесів та забезпечення високої конкурентоспроможності установи на сучасному ринку праці.

Можна виокремити декілька складових, на яких ґрунтується стратегічне управління в НБУ: створення оптимальної організаційної структури управління персоналом, розробка та впровадження дієвої кадрової політики, удосконалення механізмів мотивації й професійного розвитку працівників, а також систематизація та оновлення внутрішньої документації з питань кадрового управління. Усі ці елементи мають бути об'єднані в єдину цілісну систему, яка сприятиме ефективній реалізації стратегічних завдань установи.

Основа організаційного забезпечення полягає у формуванні структури, яка гарантуватиме гармонійний баланс між стратегічним та операційним управлінням персоналу. Національному банку України варто модернізувати чинний Департамент управління персоналом, паралельно створюючи спеціалізовані підрозділи. Ці підрозділи відповідатимуть за планування кадрового потенціалу, розвиток компетенцій, підтримку мотивації та процес адаптації працівників (рис. 3.7).

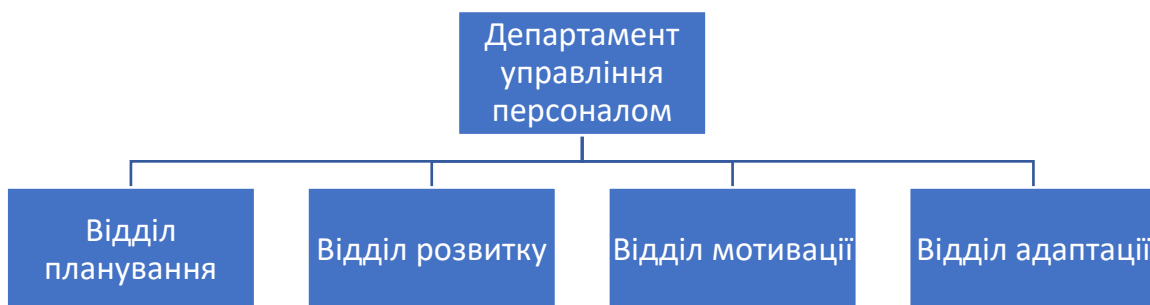


Рис. 3.7 Департамент управління персоналом НБУ та його відділи  
Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації

Оптимізована структура Департаменту управління персоналом повинна охоплювати ключові функціональні напрями, які відповідають сучасним вимогам організаційного управління.

По-перше, спеціальна увага має бути приділена плануванню кадрового потенціалу, що включає ретельний аналіз і прогнозування потреб у персоналі з урахуванням стратегічних пріоритетів Національного банку України, нормативно-правових змін та інноваційних технологій. Даний напрям є фундаментальним для забезпечення відповідності кадрових ресурсів цілям організації.

По-друге, розвиток персоналу повинен бути спрямований на системну реалізацію програм навчання, підвищення кваліфікації співробітників, оцінювання результативності навчальних заходів та забезпечення їх адаптації до динамічних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей напрям відіграє центральну роль у формуванні компетентного і гнучкого трудового потенціалу.

По-третє, одним із важливих завдань є формування системи мотивації та соціальної підтримки. Цей підхід включає розробку ефективних інструментів матеріального і нематеріального заохочення, а також створення позитивного психологічного клімату, що сприяє зростанню продуктивності та задоволеності працівників.

Останнім ключовим елементом є процес адаптації персоналу, який має бути орієнтований на швидке включення нових співробітників до корпоративного середовища. Така адаптація передбачає підвищення їх професійної лояльності, посилення залученості до виконання завдань організації та скорочення рівня плинності кадрів. Ефективна реалізація зазначених функцій дозволить забезпечити стабільний розвиток кадрового потенціалу та підвищити результативність діяльності організації в цілому.

Для підвищення ефективності стратегічного управління персоналом Національний банк України запроваджує системний підхід до планування кадрового потенціалу. Цей підхід включає поступовий аналіз як зовнішніх, так і

внутрішніх факторів, які впливають на діяльність установи. До ключових зовнішніх чинників відносяться зміни в законодавстві, економічна ситуація, тенденції на ринку праці та впровадження технологічних інновацій. Серед основних внутрішніх факторів можна виділити наявний кадровий потенціал, рівень професійної компетентності, організаційну культуру та робочий клімат, що стимулює мотивацію персоналу (рис. 3.8).

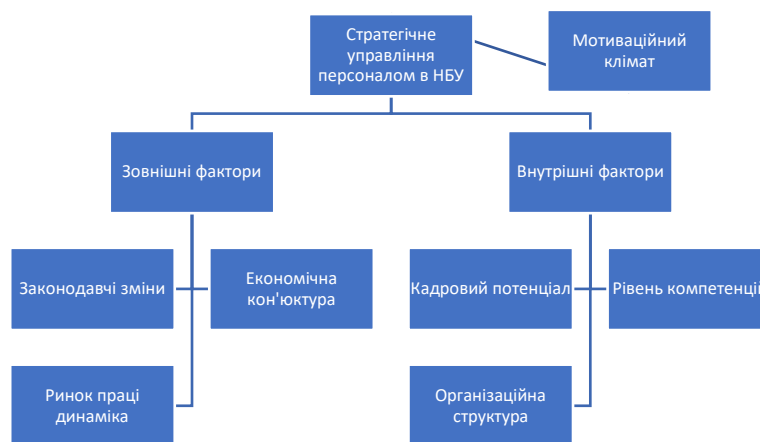


Рис. 3.8 Модель системного підходу до стратегічного управління персоналом ресурсами в НБУ

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Управління персоналом Національного банку України потребує впровадження всебічних заходів для забезпечення відповідності професійних навичок працівників сучасним викликам. Пріоритетом є створення ефективної системи навчання та розвитку персоналу, яка не лише підвищує кваліфікацію співробітників, але й сприяє формуванню їхньої лояльності, зниженню рівня плинності кадрів і стимулюванню інноваційних процесів.

Важливим елементом організаційного управління є система мотивації, яка в умовах роботи НБУ має бути багаторівневою. Вона повинна включати як матеріальні стимули (заробітна плата, премії), так і нематеріальні — визнання професійних заслуг, перспективи кар'єрного зростання, залучення до прийняття важливих рішень. Особливе значення надається також соціальній підтримці

співробітників через програми медичного страхування, забезпечення психологічної допомоги, організацію корпоративних заходів та інші ініціативи.

Для ефективної адаптації нових співробітників у НБУ розроблено спеціалізовану програму. Вона охоплює ознайомчі курси, введення інституту наставництва, а також регулярний моніторинг прогресу в адаптаційному періоді. Такий комплексний підхід значно зменшує ризики втрати кваліфікованих кадрів на ранніх етапах їхньої роботи у банку. Важливою складовою сучасного управління персоналом є створення та впровадження внутрішніх корпоративних регламентів, які визначають основні процеси управління персоналом. Такі документи сприяють уніфікації процедур, забезпечуючи прозорість та справедливість у взаємодії між керівництвом і працівниками (табл. 3.14).

Таблиця 3.14.

Основні внутрішньо корпоративні документи системи управління персоналом  
НБУ

Документ	Мета та зміст
Положення про адаптацію	Регламентация процесу інтеграції нових співробітників
Положення про навчання	Організація та методи підвищення кваліфікації персоналу
Положення про оцінювання	Критерії та методи оцінки результативності роботи
Положення про мотивацію	Форми і методи матеріального та нематеріального стимулювання

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації.

У сучасних умовах, коли Національний банк стикається з такими викликами, як економічна нестабільність, трансформація фінансових ринків і впровадження цифрових технологій, питання антикризового управління персоналом набуває особливої ваги. Ефективна стратегія управління персоналом має забезпечувати не лише стабільність функціонування організації, а й її здатність гнучко реагувати на зміни та оперативно адаптуватися до нових умов і вимог.

Антикризові заходи в межах стратегії управління персоналом Національного банку України включають:

- виявлення та збереження ключових фахівців, які формують професійне ядро персоналу;
- проведення аудиту персоналу з метою оцінки відповідності наявних компетенцій стратегічним цілям установи;
- розробку та впровадження програм перекваліфікації й підвищення кваліфікації, орієнтованих на розвиток адаптивності;
- створення системи підтримки соціального та психологічного добробуту працівників.

У табл. 3.15 наведені узагальнені напрями, що стосуються антикризового управління персоналом в Національному банку України.

Таблиця 3.15

#### Основні напрями антикризового управління персоналом в НБУ

Напрямок	Основні заходи
Ідентифікація ключових кадрів	Визначення основного кадрового ядра, оцінка цінності фахівців
Кадровий аудит	Аналіз компетенцій, оцінка ефективності, виявлення проблем
Навчання та розвиток	Програми перекваліфікації, тренінги, коучинг
Соціально-психологічна підтримка	Консультації, корпоративні заходи, мотивація

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Організаційне забезпечення стратегічного управління персоналом у Національному банку України є не просто важливим елементом, а багаторівневим і комплексним процесом, що відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування установи. Воно спрямоване на формування й підтримання гнучкої, але водночас цілісної системи управління персоналом, здатної забезпечити реалізацію стратегічних цілей банку в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Завдяки впровадженню сучасних організаційних форм і управлінських механізмів — включаючи інноваційні моделі мотивації, регулярне професійне навчання, розвиток компетентностей, об'єктивну оцінку результативності працівників, а також інтеграцію цифрових HR-технологій — Національний банк України ефективно реагує на виклики сьогодення. Цей підхід не лише сприяє підтриманню високої ефективності роботи персоналу, а й зміцнює конкурентні позиції установи як стратегічного суб'єкта регулювання фінансової системи, забезпечуючи організаційну сталість і здатність до адаптації.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети — дослідити теоретичні засади і практичні підходи до стратегічного управління персоналом у банківській сфері та розробити пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики Національного банку України — у дипломній роботі були отримані такі результати.

Узагальнення наукових джерел засвідчило, що стратегічне управління персоналом є не просто окремим напрямом роботи з кадрами, а органічною складовою загальної стратегії організації. Такий підхід враховує довгострокові цілі, інтеграцію персоналу в бізнес-модель, розвиток лідерських здібностей та вплив зовнішніх факторів, що динамічно змінюють умови функціонування банківської системи.

Дослідження специфіки банківської галузі дозволило встановити, що кадрові рішення тут мають стратегічну важливість. Робота персоналу охоплює не лише технічні аспекти, але й безпосередньо впливає на формування довіри до установи, адаптацію до цифрових викликів та впровадження змін. Це визначає потребу у гнучких управлінських підходах, ефективній системі мотивації і безперервному розвитку професійних компетенцій співробітників.

Аналіз практики управління персоналом у НБУ засвідчив загалом ефективну та добре структуровану систему, що враховує компетентнісний підхід і розвиває внутрішній потенціал. Водночас було виокремлено певні обмеження, зокрема недостатню інтеграцію HR-функцій зі стратегічними цілями організації, повільну адаптацію до зовнішніх змін та обмежене впровадження цифрових HR-рішень.

Вивчення зовнішніх умов функціонування банківської сфери виявило масштабні трансформаційні процеси, такі як цифровізація, зміна потреб працівників і конкуренція за таланти. Ці фактори вимагають від НБУ перегляду підходів до кадрової стратегії з акцентом на ефективне поєднання внутрішніх процесів із здатністю реагувати на зовнішні виклики.

Результати дослідження стали основою для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом у НБУ. Зокрема, запропоновано посилити аналітичний напрямок кадрової політики, запровадити персоналізовані програми розвитку співробітників, активно використовувати цифрові інструменти в роботі з персоналом і посилити роль HR як стратегічного партнера у досягненні загальних цілей установи.

Таким чином, стратегічне управління персоналом у банківському секторі є визначальним чинником адаптації, стійкості й розвитку. Для Національного банку України цей напрямок відіграє критичну роль, оскільки саме через ефективну кадрову політику можна забезпечити стабільність, відповідальність і готовність до змін в умовах динамічного фінансового середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беспалько О. В. Ковальова Ю. О. Банківська система України. Сучасний стан та тенденції розвитку. Інноваційна економіка. 2018. № 2. С. 47–52.
2. Буряк П. Ю. Формування і надання інформації про фінансові ресурси підприємства. Фінанси України. 2016. № 10. С. 123–129.
3. Васюренко Л. В. Динаміка макроекономічних показників оплати праці і добробуту в Україні. Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка. 2018. Т. 23. Вип. 1. С. 29–33.
4. Воржакова Ю. П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття кадрові ризики. Підприємництво та інновації. 2018. Вип. 5. С. 76–81.
5. Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 58. С. 210–211.
6. Демчук Н. І. Абахтімова А. А. Управління банківськими ризиками. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 117–119.
7. Дідківська Д. І. Панькевич В. М. Правове регулювання банківської діяльності. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5. С. 293.
8. ДСТУ ISO ІЕС 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. Київ. 2013. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf> (дата звернення: 28.03.2025).
9. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 245–249. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/43.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf) (дата звернення: 28.03.2025).
10. Коваленко В. В. Системи ризикменеджменту в банках. Теоретичні та методологічні аспекти. Монографія. Одеса. 2017. 304 с.

11. Куйбіда В. С. Білинська М. М. Петроє О. М. Публічне управління. Термінологічний словник. Київ. 2018. 224 с.
12. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250–262.
13. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 7–8. С. 56–61.
14. Мішина С. В. Мішин О. Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 53. С. 87–92. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/11803> (дата звернення: 28.03.2025).
15. Назарчук Т. В. Косіюк О. М. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. Київ. 2016. 560 с.
16. Ольмезова І. К. Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. 2021. № 17(2). С. 35–37.
17. Отт М. Надельнюк О. Кадри вирішують все. Хто з президентів України провів найглибшу кадрову чистку. URL: <https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2018/12/ukazy2> (дата звернення: 28.03.2025).
18. Потьомкіна О. В. Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
19. Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 599–607.
20. Смолинець І. Б. Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

21. Кодекс законів про працю України від 10.10.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 28.03.2025).

22. Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби. Закон України від 09.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2190-19> (дата звернення: 28.03.2025).

23. Про державну службу. Закон України. Редакція від 13.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 28.03.2025).

24. Про запобігання та протидію легалізації відмивання доходів одержаних злочинним шляхом фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 28.03.2025).

25. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризикменеджменту в банках України. Постанова Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text> (дата звернення: 28.03.2025).

26. Про затвердження Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України. Постанова Правління Національного банку України від 28.09.2017 № 95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-17#Text> (дата звернення: 28.03.2025).

27. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах. Постанова Правління Національного банку України від 02.07.2019 № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19#Text> (дата звернення: 28.03.2025).

28. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 28.03.2025).

29. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо планування в банках України заходів на випадок виникнення непередбачуваних обставин. Постанова Правління Національного банку України від 08.09.2008 № 271. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0271500-08#Text> (дата звернення: 28.03.2025).

30. Воржакова Ю. П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття кадрові ризику. Підприємництво та інновації. 2018. Вип. 5. С. 76–81.

31. Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 58. С. 210–211.

32. Демчук Н. І. Абахтімова А. А. Управління банківськими ризиками. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 117–119.

33. ДСТУ ISO ІЕС 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. Київ. 2013. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf> (дата звернення: 28.03.2025).

34. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 245–249. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/43.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf) (дата звернення: 28.03.2025).

35. Коваленко В. В. Системи ризикменеджменту в банках. Теоретичні та методологічні аспекти. Монографія. Одеса. 2017. 304 с.

36. Кривошеїн В. В. Соціальні ризики постсучасності. Сутність та класифікація. Epistemological Studies in Philosophy Social and Political Sciences. 2018. Vol. 1. № 1–2. С. 16–28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/epstphsps\\_2018\\_1\\_1-2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/epstphsps_2018_1_1-2_5) (дата звернення: 28.03.2025).

37. Куйбіда В. С. Білинська М. М. Петроє О. М. Публічне управління. Термінологічний словник. Київ. 2018. 224 с.

38. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250–262.

39. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 7–8. С. 56–61.

40. Мішина С. В. Мішин О. Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 53. С. 87–92. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/11803> (дата звернення: 28.03.2025).

41. Назарчук Т. В. Косіюк О. М. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. Київ. 2016. 560 с.

42. Ольмезова І. К. Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. 2021. № 17(2). С. 35–37.

43. Отт М. Надельнюк О. Кадри вирішують все. Хто з президентів України провів найглибшу кадрову чистку. URL: <https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2018/12/ukazy2> (дата звернення: 28.03.2025).

44. Потьомкіна О. В. Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224.

45. Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 599–607.

46. Смолинець І. Б. Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

47. Соціальна позиція Приватбанку. URL: <https://privatbank.ua/about/social> (дата звернення: 28.03.2025).

48. Безсмертна В. В. Стратегічне управління персоналом підприємства:

автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)» / В. В.Безсмертна. – Луганськ, 2008. – 18 с.

49. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу [Текст] : [навч. посіб.]/В. Г. Балан. – Київ : Наукова столиця, 2018. – 199 с.

50. Офіційний сайт Національного банку України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/NBU\\_2023\\_consolidated\\_fsu.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_2023_consolidated_fsu.pdf?v=9)

51. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000р. №2121-III (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 13.11.2024)

52. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 13.11.2024).

53. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV (зі змінами та доповненнями). Ост. Ред. 07.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 13.11.2024)

54. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, N 47, ст. 646. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 13.11.2024)

55. Про порядок регулювання банків в Україні: Інструкція Національного Банку України № 368 від 28.08.2001 р. Ост. Ред. 13.08.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення: 13.11.2024)

56. Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану в Україні: Постанова Національного банку України від 08.03.2022 № 42. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0042500-22#Text> (дата звернення: 13.11.2024)

57. Про затвердження Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України: Постанова Правління НБУ від 18.07.2019 р. № 97. Документ v0097500-19, чинний, поточна редакція – Редакція від 22.05.2021, підстава – v0041500-21. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text> (дата звернення: 13.11.2024)

58. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління Національного банку України № 18 від 24.02.2022 року. Документ v0018500-22, чинний, поточна редакція = Редакція від 04.11.2022, підстава = v0227500-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22> (дата звернення: 13.11.2024)

59. Володькіна М. В. Стратегічний менеджмент: підруч. пособ. / М. В. Володькіна К. : Знання-Прес, 2002. 149 с.

60. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – [2-ге вид., виправл. і доп.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

61. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є.Кузьмін, О. Г. Мельник К. : Академвидав, 2003. 416с.

62. Becker B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects / B. Becker, B. Gerhart. London : Academy of Management Journal. 2006. Vol. 39. № 4. 779 P.

63. Armstrong. M. Strategic Human Resource Management : A guide to action / M. Armstrong. London : Kogan Page, 2004. 270 P.

64. Власова А. Еволюція концепції управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / А. Власова, Ж. Левицька. – Режим доступу до ресурсу :[http://www.kmbs.ua/data/filestorage/HRM\\_new/Articles/Evolution\\_HRM.pdf](http://www.kmbs.ua/data/filestorage/HRM_new/Articles/Evolution_HRM.pdf)

65. Осипова Е. Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента [Электронный ресурс] / Е. Осипова. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_1411/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1411/)

66. Панов А. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для вишів / А. І. Панов. – М. : ЮНІТІ-ДАНА, 2002. – 240 с.

67. Круглова Н. Ю. Стратегічний менеджмент : підруч. для вишів / Н. Ю. Круглова, М. І. Круглов. – М. : Видавництво РДЛ, 2003. – 464 с.

68. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент / Р. А. Фатхутдінов. – М. : Дело, 2002. – 448 с.

The image shows the cover of a book. At the top left, there is a circular logo with an open book icon and the text "Наукові перспективи Видавнича група". To its right are two circular logos: the first is the coat of arms of Ukraine, and the second is the logo of the National University of Legal Studies and Criminology. The background is a textured orange color. A desk lamp on the left casts a large, bright yellow cone of light towards the center. In the lower-left corner, there is a black and white illustration of the personification of Justice, holding scales and a sword. The text "Ми висвітлимо ваші" is written in bold black letters inside the light cone. Below it, the series title "серія 'Управління та адміністрування'" is written in a smaller font. In the bottom right corner, there is a QR code.

Наукові перспективи  
Видавнича група

Ми висвітлимо ваші

серія "Управління та адміністрування"

## УДК 331. 108.2

**Овчаренко Тетяна Сергіївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, КНУ імені Тараса Шевченка, 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 60, тел. (044) 2573440, e-mail: [Tetyana\\_ovcharenko@knu.ua](mailto:Tetyana_ovcharenko@knu.ua), <https://orcid.org/0000-0002-0000-0671>

**Кальний Сергій Володимирович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, КНУ імені Тараса Шевченка, 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 60, тел. (044) 2573440, e-mail: [sergkalnyi@knu.ua](mailto:sergkalnyi@knu.ua), <https://orcid.org/0000-0002-0966-9320>

**Семенко Микола Сергійович**, студент Київського національного університету імені Тараса Шевченка, ОП «Менеджмент організацій», м. Київ, тел.: (097) 489-48-12, e-mail: [semenko\\_k@ukr.net](mailto:semenko_k@ukr.net)

### **ОСОБЛИВОСТІ ТА СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

**Анотація.** У статті здійснено комплексне дослідження особливостей та специфіки реалізації управління персоналом у банківських установах в умовах цифрової трансформації, зростаючої конкуренції на фінансовому ринку, нормативної регламентації та посилення вимог до етичних стандартів і ефективності персоналу. Розкрито теоретико-методологічні засади HR-менеджменту у банківській сфері, з акцентом на застосування системного, процесного, стратегічного, компетентнісного та цифрового підходів до організації кадрової політики. Особливу увагу приділено аналізу сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами, таких як впровадження HRM-систем, електронного документообігу, платформ дистанційного навчання та аналітичних інструментів для оцінювання ефективності працівників. У рамках дослідження детально охарактеризовано основні етапи реалізації HR-процесів у банках, зокрема рекрутингу, адаптації, оцінювання, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу. Наведено приклади кращих практик Національного банку України як зразка сучасного кадрового управління у фінансовій установі. Виокремлено ключові виклики, що постають перед HR-департаментами банківських установ, зокрема в умовах гібридної праці, плинності кадрів, цифровізації рутинних процесів та зростання потреби в персоналізованих підходах до мотивації та навчання.

Результати дослідження мають як теоретичну, так і практичну цінність для вдосконалення HR-стратегій банківських установ України. У статті запропоновано низку рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням сучасних глобальних і національних тенденцій, що дозволяє сформувати гнучку, адаптивну та професійно підготовлену команду як основу стійкості банківського бізнесу.

*Ключові слова: управління персоналом; банківська установа; HR-функції; цифровізація; кадрова політика; рекрутинг; адаптація; мотивація; Національний банк України; HRM-система.*

**Ovcharenko Tetiana**, PhD, Associate Professor of Innovation and Investment Management Department, Taras Shevchenko National University of Kyiv, 01033, Kyiv, Volodymyrska str., 60, tel. (044)2573440, e-mail: Tetyana\_ovcharenko@knu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-0000-0671>

**Serhii Kalnyi**, PhD, Associate Professor of Innovation and Investment Management Department, Taras Shevchenko National University of Kyiv, 01033, Kyiv, Volodymyrska str., 60, tel. (044)2573440, e-mail: [sergkalnyi@knu.ua](mailto:sergkalnyi@knu.ua) <https://orcid.org/0000-0002-0966-9320>

**Semenko Mykola**, student of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Department of Organization Management, Kyiv, tel.: (097) 489-48-12, e-mail: [semenko\\_k@ukr.net](mailto:semenko_k@ukr.net)

## **FEATURES AND SPECIFICS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A BANKING INSTITUTION UNDER DIGITAL TRANSFORMATION CONDITIONS**

**Abstract.** The article presents a comprehensive study of the features and specifics of the implementation of personnel management in banking institutions in the context of digital transformation, growing competition in the financial market, regulatory regulation and increased requirements for ethical standards and personnel efficiency. The theoretical and methodological principles of HR management in the banking sector are revealed, with an emphasis on the application of systemic, process, strategic, competency-based and digital approaches to the organization of personnel policy. Particular attention is paid to the analysis of modern trends in the field of human resources management, such as the implementation of HRM systems, electronic document management, distance learning platforms and analytical tools for assessing employee performance. The study describes in detail the main stages of implementing HR processes in banks, in particular recruiting, adaptation, assessment, advanced training and motivation of personnel. Examples of best practices of the National Bank of Ukraine as a model of modern personnel management in a financial institution are given. Key challenges facing HR departments of banking institutions are identified, in particular in the context of hybrid work, staff turnover, digitalization of routine processes and the growing need for personalized approaches to motivation and training.

The results of the study have both theoretical and practical value for improving HR strategies of Ukrainian banking institutions. The article offers a number of recommendations for increasing the efficiency of personnel management, taking into account current global and national trends, which allows

forming a flexible, adaptive and professionally trained team as the basis for the sustainability of the banking business.

**Keywords:** *personnel management; banking institution; HR functions; digitalization; personnel policy; recruiting; adaptation; motivation; National Bank of Ukraine; HRM system.*

**Постановка проблеми.** Управління персоналом у банківській сфері в умовах сучасної економіки набуває виключної стратегічної ваги. З огляду на стрімку цифровізацію фінансових послуг, зростання регуляторного навантаження та підвищену конкуренцію як на національному, так і на міжнародному ринках, кадрова функція перетворюється з адміністративного інструмента на ключовий чинник забезпечення стабільності, гнучкості та адаптивності банківських установ. Трансформація моделі функціонування банків — від класичної лінійно-функціональної до гнучкої діджитал-платформи — потребує не лише технічного переоснащення, а й глибокого перегляду підходів до формування, розвитку та утримання персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління персоналом та, зокрема, застосування традиційних та інноваційних методів у процесі управління персоналом, у тому числі в банківських установах постійно привертають увагу вчених-економістів. Цим проблемам присвячено ряд робіт зарубіжних і вітчизняних вчених: Т. Білорус, О. Герасименко, М. О. Грішнєвої, В. Гриньова, О. Лисенка, І. Смолинця, Ф. Тейлора, А. Файоля, Л. Хміля, Ф. Хміля, С. Шекшні, Г. Щокіна та ін.

**Актуальність дослідження** обумовлюється декількома чинниками. По-перше, сучасна банківська система стикається з необхідністю гнучкої кадрової реакції на зовнішні виклики — від кібератак до зміни нормативно-правових умов. Це потребує оновлення моделей компетенцій, цифрової грамотності працівників, а також формування внутрішніх механізмів підтримки й розвитку talent-потенціалу. Як зазначає Л. Кустріч, інноваційні методи управління персоналом, такі як мікронавчання, внутрішнє менторство, системи гейміфікації, уже сьогодні демонструють високу ефективність у підтримці продуктивності працівників у нестабільних умовах [6]. По-друге, в умовах гібридної праці та автоматизації класичних банківських операцій виникає потреба у переосмисленні ролей, структури взаємодії та підходів до мотивації.

Це підтверджується даними І. Ольмезової та В. Дергачової, які вказують на необхідність переходу від традиційної системи стимулювання до персоналізованих і гнучких моделей мотивації, орієнтованих на досягнення результатів та емоційне благополуччя [9]. По-третє, специфіка банківської сфери — з її високим ступенем відповідальності, фінансової прозорості та постійною взаємодією з клієнтами — формує окрему парадигму HR-менеджменту.

Як зазначає Д. Дідківська, кадрова політика у банку повинна враховувати не лише професійні та особистісні характеристики працівника, але й його здатність діяти в умовах етичної двозначності, регламентованого

ризиків та підвищеного інформаційного тиску [3]. Це накладає додаткові вимоги до процесів добору, атестації, ротації та професійного розвитку персоналу.

**Метою** статті полягає у комплексному дослідженні особливостей та специфіки реалізації управління персоналом у банківських установах, з акцентом на вплив цифровізації, змін у регуляторному середовищі, трансформації ролей персоналу та зростання значення аналітично обґрунтованих рішень у HR-сфері.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретико-методичні засади управління персоналом у банківській сфері ґрунтуються на системному, процесному та стратегічному підходах до організації кадрової політики.

Управління персоналом в умовах динамічного фінансового середовища перетворюється з допоміжної функції на визначальний елемент стратегічного розвитку банківської установи. Банки, як складні соціально-економічні системи, залежать від ефективної діяльності працівників, які реалізують фінансові операції, забезпечують взаємодію з клієнтами та дотримуються регламентних і нормативних вимог.

У цьому контексті теоретичні підходи до поняття управління персоналом повинні охоплювати не лише організаційні та психологічні аспекти, а й враховувати специфіку банківської діяльності: високий рівень відповідальності, сувору регламентацію процесів, потребу в конфіденційності та точності.

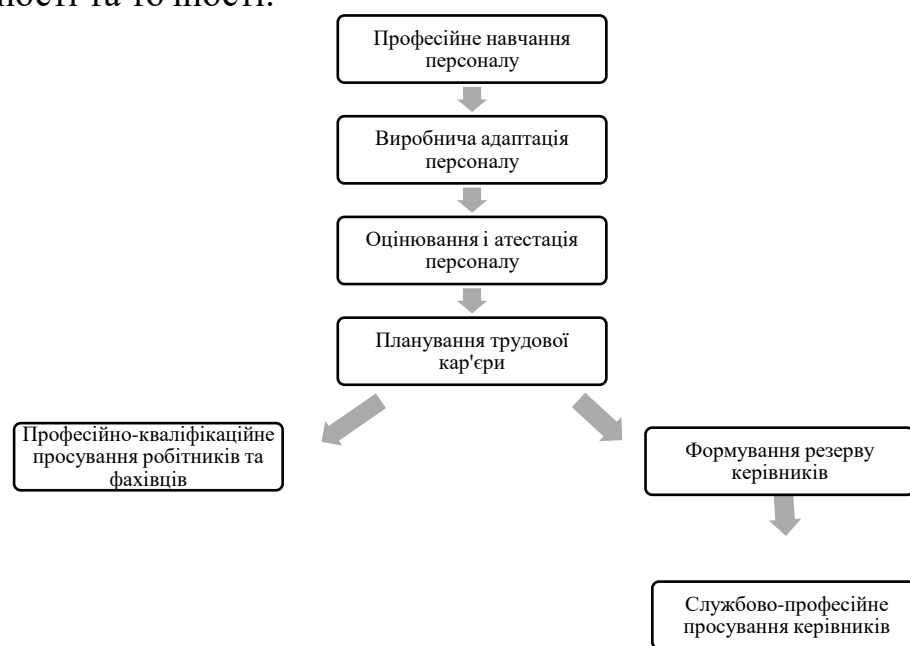


Рис. 1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Одним з ключових підходів до управління персоналом у банках є системний підхід, який розглядає персонал як цілісну підсистему в структурі організації. За таким підходом HR-процеси мають бути інтегрованими у загальну стратегію банку, а рішення щодо підбору, розвитку й утримання

кадрів повинні ухвалюватися на основі системного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів. Важливим аспектом системного підходу є встановлення зворотного зв'язку: оцінювання результативності працівників, моніторинг рівня задоволеності персоналу та адаптація кадрової політики до змін бізнес-середовища. На думку Т. Назарчук і О. Косіюк, системний підхід дозволяє забезпечити єдність цілей працівників і організації, підвищуючи ефективність управління людським капіталом [8].

Процесний підхід акцентує увагу на неперервності й взаємозв'язку всіх етапів управління персоналом — від планування кадрових потреб до виходу працівника з організації. У банківській сфері цей підхід особливо актуальний через потребу у постійному вдосконаленні процедур адаптації, навчання, оцінювання та ротації кадрів. Банки функціонують у контексті нормативної жорсткості та репутаційної вразливості, тому процесний підхід дозволяє чітко регламентувати всі дії, забезпечити їх відповідність стандартам та уникнути ризиків. На переконання Д. Дудневої, у сучасних умовах необхідно також враховувати кадрові ризики, зокрема ті, що пов'язані з недотриманням професійних стандартів або демотивацією працівників, які можуть призвести до критичних помилок у банківській діяльності [4].

Таблиця 1.

Основні тренди HR-менеджменту у банківській сфері України  
(станом на 2023 р.)

HR-напрямок	Трендова динаміка	Пояснення
HRM-системи	Зростання впровадження (70%+)	Автоматизація обліку, аналітика продуктивності
Гібридна форма зайнятості	Понад 50% співробітників	Гнучкий графік, дистанційна робота
Навчання та розвиток	Упровадження LMS у 80% установ	Мікронавчання, сертифікації, адаптивні курси
Мотивація персоналу	Перехід до персоналізованих моделей	Орієнтація на благополуччя та самореалізацію
Етичні стандарти	Підвищення вимог до прозорості	Кодекси поведінки, тренінги з комплаєнсу

Джерело: розроблено автором на основі [4]

До того ж, значущим напрямом є стратегічний підхід до управління персоналом, який орієнтує кадрову політику на довгострокові цілі організації. У межах цього підходу персонал розглядається як головний актив, від якого залежить конкурентоспроможність банку. Стратегічне управління передбачає прогнозування потреб у персоналі, формування кадрового резерву, розвиток ключових компетенцій, здатність до змін та гнучкість.

Як зазначає І. Ольмезова, формування HR-стратегії в банківській установі має базуватись на принципах ефективності, відповідальності,

інноваційності та прозорості, що дозволяє не лише забезпечити стабільність банку, але й покращити його ринкову позицію [9].

У сучасних умовах особливого значення набуває компетентнісний підхід, який базується на визначенні, формуванні та розвитку ключових компетенцій персоналу відповідно до цілей банку. Це дає змогу не лише підвищити якість виконання посадових обов'язків, а й сформувати команду, здатну до інноваційного мислення та адаптації до змін. На думку Л.Кустріч, орієнтація на компетенції дозволяє об'єктивно оцінити потенціал працівника, підвищити ефективність навчання та адаптації, а також покращити взаємодію всередині організації [6].



Рис. 2. Етапи управління процесом навчання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Також набуває поширення інноваційно-інформаційний підхід, що базується на використанні цифрових технологій у HR-сфері — автоматизованих систем управління персоналом (HRM), електронних платформ для навчання, систем аналітики персоналу (People Analytics), CRM-платформ із вбудованими інструментами для комунікації з внутрішніми клієнтами. Застосування таких рішень у банках забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, зменшення кількості рутинних процедур, підвищення точності аналізу та прогнозування поведінки працівників.

І. Смолинець та Г. Левків стверджують, що у банківських установах впровадження цифрових технологій в HR не лише підвищує продуктивність, а й позитивно впливає на корпоративну культуру, формуючи середовище прозорості та професійного розвитку [10].

Усі зазначені підходи доповнюють один одного, формуючи багаторівневу методологічну базу управління персоналом у банках. Їх поєднання дозволяє банківським установам не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, а й формувати власну внутрішню силу — компетентну,

мотивовану й адаптивну команду, яка здатна реалізовувати стратегічні цілі установи. Як зазначає О. Лисенок, саме поєднання теоретичних підходів із практичними інструментами управління створює передумови для стійкого розвитку кадрового потенціалу банку [8].

HR-процеси в банківському секторі мають свою унікальну специфіку, що зумовлена високим рівнем регламентованості діяльності, підвищеною відповідальністю працівників, необхідністю дотримання банківської таємниці, а також постійним контактом із клієнтами, що формує особливі вимоги до персоналу. Банківські установи вимагають не лише високої професійної кваліфікації, а й відповідності етичним, психологічним і поведінковим стандартам. Саме тому управління людськими ресурсами у цій сфері виходить за межі стандартних процедур і набуває стратегічного значення.

Одним із найважливіших етапів HR-циклу в банках є рекрутинг та добір персоналу. Враховуючи високі ризики помилок у банківських операціях, добір кадрів здійснюється з використанням складних багаторівневих процедур: первинного фільтрування за кваліфікацією, комп'ютерного тестування, психологічного профілювання, а також інтерв'ю за компетенціями.

Особлива увага приділяється відповідності ціннісних орієнтацій кандидата корпоративній культурі установи. На думку Лисенок, застосування компетентнісного підходу на етапі добору дозволяє зменшити ризики плинності кадрів і підвищити якість адаптації новачків [7].

Досить поширеною практикою є внутрішній рекрутинг, який дає змогу забезпечити горизонтальну мобільність працівників, що вже пройшли етап первинного входження в культуру організації.

Наступним етапом є процес адаптації персоналу, який у банках є жорстко структурованим. Працівники зобов'язані пройти ознайомлення з політиками комплаєнсу, антикорупційними стандартами, внутрішніми регламентами взаємодії з клієнтами та нормативною базою.

Невід'ємною складовою є оцінювання ефективності працівників, яке в банківських установах має багатофакторний характер. Використовуються такі методи, як КРІ (ключові показники ефективності), система 360-градусного зворотного зв'язку, атестаційні інтерв'ю, регулярні сесії зворотного зв'язку та цифрова аналітика продуктивності.

Як підкреслює І. Смолинець, використання HR-аналітики в поєднанні з традиційними методами дозволяє більш точно прогнозувати ефективність працівників та їхню готовність до нових ролей в організації [10]. При цьому оцінювання має не лише контролюючу, а й мотиваційну функцію: воно слугує основою для ухвалення рішень щодо просування по кар'єрних сходах, визначення потреб у навчанні та формування кадрового резерву.

Специфічною рисою HR у банківському секторі є розвинена система навчання та підвищення кваліфікації. Через часті зміни нормативної бази, появу нових банківських продуктів і технологій, а також впровадження

міжнародних стандартів, працівники банків зобов'язані регулярно проходити навчальні модулі.

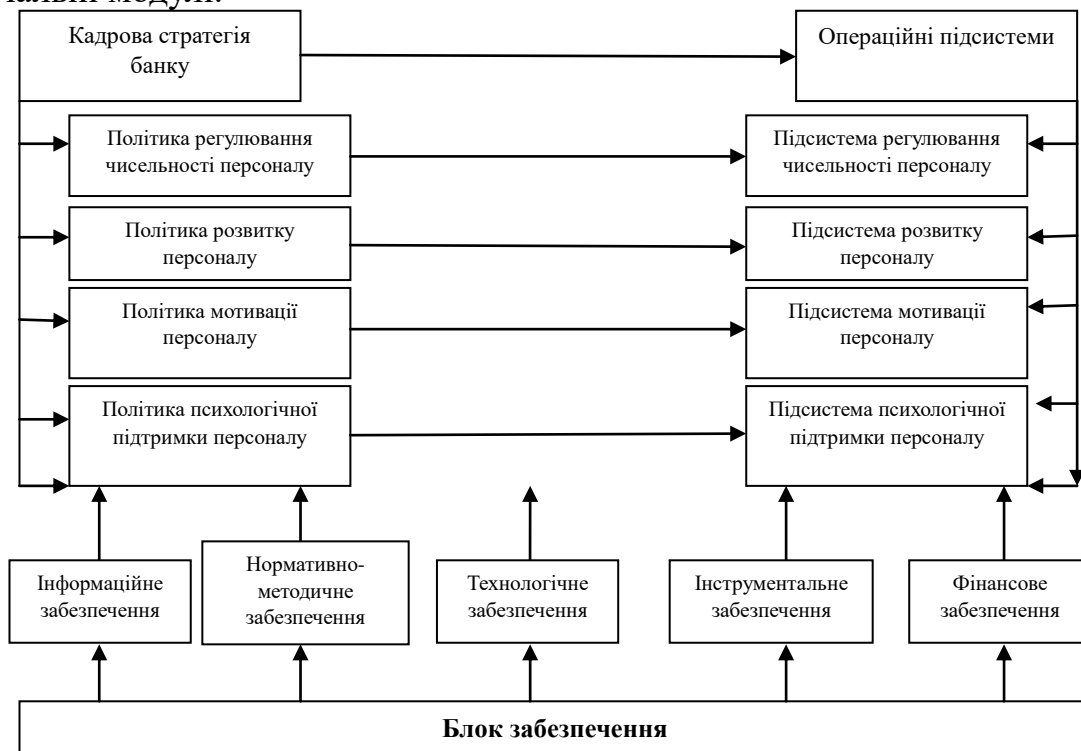


Рис. 3. Типова структура управління персоналом в сучасному банку  
Джерело: розроблено автором на основі [7]

Як зазначає Л. Кустріч, найбільш ефективними є змішані формати навчання: поєднання e-learning-платформ із тренінгами, рольовими іграми та сертифікаційними програмами [6]. Такі підходи забезпечують як глибоке опанування матеріалу, так і розвиток м'яких навичок, зокрема комунікації, роботи з запереченнями, управління емоціями клієнтів.

Мотивація персоналу в банківському секторі має комплексний характер. Вона поєднує фінансові стимули (премії, бонуси, участь у прибутках) із нефінансовими (визнання, можливість навчання, участь у внутрішніх проектах, гнучкий графік, кар'єрне зростання).

За даними І. Ольмезової та В. Дергачової, саме поєднання матеріальних і нематеріальних чинників дозволяє досягти балансу між задоволенням базових потреб працівника та його прагненням до самореалізації [9]. Особливої актуальності набуває формування емоційно безпечного середовища, у якому працівник відчуває себе частиною організаційної спільноти.

Окремо слід згадати реалізацію принципів етики та комплаєнсу, які є невід'ємною частиною HR-процесів у банках. Кожен працівник має дотримуватись стандартів доброчесності, уникати конфлікту інтересів, зберігати конфіденційність інформації. Як зазначає Д. Дідківська, системне впровадження етичного кодексу працівника банку та відповідних механізмів контролю є запорукою довіри з боку клієнтів та партнерів [3].

Цифровізація банківського сектору — це не лише зміна способу обслуговування клієнтів або автоматизація фінансових операцій, але й фундаментальне перетворення внутрішніх управлінських процесів, зокрема у сфері управління персоналом. Трансформація HR-функцій у банках відбувається під впливом технологічного розвитку, змін на ринку праці, поширення гібридних моделей зайнятості та зростання потреби у швидкому прийнятті обґрунтованих рішень щодо персоналу. У цьому контексті управління людськими ресурсами в банківських установах дедалі частіше переходить від класичної адміністративної моделі до цифрово-орієнтованої, інтегрованої в загальну бізнес-стратегію.

Однією з ключових тенденцій є впровадження електронних HRM-систем, які забезпечують централізоване управління всіма аспектами роботи з персоналом: облік кадрів, ведення особових справ, розрахунок заробітної плати, облік відпусток, автоматизований облік робочого часу, формування звітності тощо. Такі системи дозволяють істотно зменшити адміністративне навантаження на HR-відділи, мінімізувати людський фактор при обробці даних та забезпечити прозорість усіх процедур.

Як зазначає Л. Кустрич, автоматизація рутинних процесів у банківській HR-системі дозволяє вивільнити час фахівців для роботи з розвитком персоналу, стратегічним плануванням і впровадженням інноваційних ініціатив [6].

Наступним елементом цифровізації є використання електронних платформ для навчання та розвитку персоналу (LMS — Learning Management Systems). У банківському середовищі, де зміни у законодавстві, появи нових продуктів і технологій є звичними явищами, безперервне навчання є обов'язковою умовою професійної придатності працівника. LMS-платформи дозволяють оперативно організовувати дистанційне навчання, відслідковувати прогрес співробітників, автоматизувати тестування та сертифікацію. Завдяки цифровим платформам банки мають змогу формувати персоналізовані освітні траєкторії, які відповідають рівню компетентностей конкретного працівника.

І. Смолинець і Г. Левків зазначає, що цифрове навчання у банках сприяє не лише підвищенню професійного рівня, а й створенню внутрішньої культури постійного розвитку, що є запорукою конкурентоспроможності установи [10].

Новітнім напрямом трансформації HR-функцій у банківській сфері є застосування електронного документообігу в кадрових процесах. Оцифрування договорів, наказів, заяв та інших документів не лише прискорює обробку інформації, але й забезпечує її надійне зберігання та доступність у будь-який момент. У поєднанні з цифровими підписами це значно спрощує комунікацію між HR-підрозділом, юридичною службою та іншими структурними одиницями банку. На думку Лисенка, впровадження повноцінного електронного документообігу в HR-департаментах є ознакою зрілості організаційної культури банку та готовності до роботи в умовах цифрової економіки [8].

Крім цього, у банківських HR-відділах активно розвивається напрям внутрішньої комунікації через цифрові платформи. Використання корпоративних порталів, чат-ботів, внутрішніх соціальних мереж, мобільних додатків для працівників сприяє оперативному інформуванню, залученню персоналу до життя організації та посиленню командної взаємодії. Банки, як правило, мають складну філійну структуру, тому цифрові канали дозволяють підтримувати єдиний стандарт управління персоналом навіть у регіональних підрозділах. І. Ольмезова, вважає, що створення ефективної цифрової екосистеми комунікації всередині банку формує культуру прозорості та залученості, що в умовах турбулентності має критичне значення для збереження лояльності персоналу [9].

Цікавим аспектом є використання цифрових інструментів для збору та аналізу зворотного зв'язку від працівників. Банки дедалі частіше застосовують електронні опитування, онлайн-анкетування, цифрові панелі настроїв, які дозволяють оперативно виявляти проблеми, пов'язані з мотивацією, емоційним вигоранням чи організаційним кліматом.

Значного розвитку в банківському середовищі набувають також системи електронного оцінювання результатів праці. Це включає в себе цифрові платформи, які агрегують індикатори ефективності (KPI), результати навчання, показники участі у внутрішніх проектах, а також інструменти самооцінювання та peer-review. У результаті формується цілісне уявлення про внесок працівника в досягнення цілей організації. Такий підхід сприяє об'єктивності в ухваленні рішень щодо кар'єрного зростання, бонусування та розвитку потенціалу.

Національний банк України (НБУ) як центральна банківська установа країни відіграє не лише ключову роль у формуванні грошово-кредитної політики, а й виступає зразком для комерційних банків у питаннях організаційного управління, включаючи систему управління персоналом. HR-архітектура НБУ побудована на принципах відкритості, професіоналізму, інституційної сталості та безперервного розвитку людського капіталу. У структурному вимірі кадрова політика Національного банку ґрунтується на поєднанні сучасних інструментів стратегічного менеджменту персоналом з вимогами публічної служби, що вимагає дотримання чітких етичних норм, прозорості та підзвітності.

Основними засадами HR-системи НБУ є відкритий добір на основі конкуренції, прозоре оцінювання результатів праці, регулярне навчання та розвиток, впровадження гнучких мотиваційних механізмів і підтримка корпоративної культури доброчесності.

Як зазначає, Л. Кустріч, особливість кадрової політики Національного банку полягає у впровадженні кращих міжнародних практик управління людськими ресурсами з одночасним урахуванням національного регуляторного контексту [6].

Процес добору персоналу в НБУ здійснюється винятково на конкурсній основі із застосуванням публічних оголошень про вакансії, а також із залученням незалежних експертів до процесу відбору. Такий підхід

забезпечує об'єктивність, зменшує ризики упередженості та сприяє формуванню високопрофесійного кадрового складу. У процесі добору особлива увага приділяється не лише технічним знанням кандидатів, а й їхній здатності мислити системно, дотримуватись етичних стандартів, працювати в команді. Як зазначає Д. Дідківська, публічність добору кадрів у державних інституціях, зокрема в НБУ, сприяє підвищенню довіри громадськості до діяльності таких установ [3].

Щодо оцінювання персоналу, в НБУ впроваджена система управління ефективністю, що ґрунтується на щорічному циклі "performance review". Працівники та керівники спільно встановлюють цілі, які відповідають стратегічним пріоритетам установи. У процесі оцінювання враховується не лише досягнення результатів, але й поведінкові індикатори — здатність до співпраці, клієнтоорієнтованість, ініціативність. Такий підхід дозволяє сформувати культуру високої продуктивності, де кожен працівник розуміє свій внесок у загальні цілі організації.

На думку І.Смолинець і Г. Левківа, саме така модель оцінювання є найбільш ефективною у державних фінансових інституціях, адже вона поєднує стратегічну орієнтацію з етичними стандартами публічного управління [10]. Система навчання та розвитку персоналу в НБУ функціонує на основі моделі постійного професійного вдосконалення. Працівники мають доступ до внутрішніх і зовнішніх програм навчання, включаючи онлайн-курси, семінари, тренінги та участь у міжнародних конференціях. Значна увага приділяється вивченню економічного аналізу, фінансової стабільності, цифрових фінансів, комплаєнсу та етики. Як підкреслює О.Лисенка, такий підхід дозволяє формувати кадровий резерв високого рівня, здатний забезпечувати реалізацію найскладніших завдань монетарної політики [7].

Мотиваційна політика НБУ поєднує елементи матеріального та нематеріального стимулювання. Зокрема, працівники мають прозору систему винагород, соціальний пакет, можливості для кар'єрного зростання, а також визнання за досягнення. У структурі організації активно діє механізм внутрішніх переміщень і ротаций, що сприяє розвитку мультидисциплінарних компетенцій та зменшує ризики професійного вигорання.

Як зазначає І. Ольмезова, гнучка система кар'єрного розвитку в установах центрального банку дозволяє залучати талановитих фахівців і забезпечувати їх довготривалу мотивацію [9].

Крім того, значна увага в НБУ приділяється питанням етики та корпоративної культури. В установі діє етичний кодекс, механізми запобігання конфлікту інтересів, системи внутрішнього комплаєнсу. Працівники проходять регулярне навчання з питань етичної поведінки, недискримінації, запобігання корупції та належного службового спілкування. Така культура формує довіру як всередині організації, так і з боку зовнішніх стейкхолдерів.

У сучасних умовах трансформаційної економіки, цифровізації та зростання невизначеності банківська система України стоїть перед численними викликами, що потребують переосмислення підходів до

управління людськими ресурсами. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ефективне HR-управління в банках стає не лише інструментом кадрового забезпечення, а й чинником стратегічної переваги на ринку фінансових послуг.

Висновки. На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі рекомендації щодо вдосконалення HR-політики у банківських установах України:

Впровадити інтегровані HRM-системи, що забезпечують автоматизацію рутинних процесів, цифровий документообіг, централізоване зберігання даних про працівників, аналіз ефективності та управління кар'єрою.

Посилити фокус на цифровому навчанні та розвитку через створення індивідуальних траєкторій професійного зростання, розширення доступу до e-learning платформ, сертифікаційних курсів, внутрішніх корпоративних університетів.

Оптимізувати систему мотивації, поєднуючи гнучкі фінансові інструменти (бонуси, премії) з нематеріальними чинниками — визнанням, кар'єрними перспективами, гнучким графіком, емоційною підтримкою.

Інституціоналізувати механізми етики та корпоративної відповідальності через впровадження кодексів поведінки, політик доброчесності, внутрішніх каналів комунікації з питань етики та регулярне навчання працівників у цій сфері.

Розвивати HR-аналітику для прийняття рішень на основі даних, прогнозування ризиків плинності кадрів, моделювання навантаження та визначення ключових точок зростання у кадровій структурі.

Адаптувати структуру HR-відділів до умов гібридної праці — із фокусом на гнучкість, сервіс та стратегічну підтримку бізнес-процесів банку.

Отже, слід зазначити, що управління персоналом у банківському секторі сьогодні перебуває у фазі глибокої трансформації, яка стосується не лише технологій, а й ціннісних орієнтирів організації. Ефективне HR в банку має не просто забезпечувати функціонування організації, а активно формувати її майбутнє — через розвиток талантів, лідерства, відповідальності та інноваційної культури. Це завдання потребує як наукового осмислення, так і практичного впровадження на всіх рівнях організаційної ієрархії.

### *Література:*

1. Беспалько О. В. Ковальова Ю. О. Банківська система України. Сучасний стан та тенденції розвитку. Інноваційна економіка. 2018. № 2. С. 47–52.
2. Буряк П. Ю. Формування і надання інформації про фінансові ресурси підприємства. Фінанси України. 2016. № 10. С. 123–129. Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 58. С. 210–211.
3. Дідківська Д. І. Панькевич В. М. Правове регулювання банківської діяльності. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5. С. 293.
4. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 245–249

5. Куйбіда В. С. Білинська М. М. Петроє О. М. Публічне управління. Термінологічний словник. Київ. 2018. 224 с.
6. Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250–262.
7. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 7–8. С. 56–61.
8. Назарчук Т. В. Косіюк О. М. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. Київ. 2016. 560 с.
9. Ольмезова І. К. Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. 2021. № 17(2). С. 35–37.
10. Смолинець І. Б. Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.
11. Кодекс законів про працю України від 10.10.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 15.05.2025)
12. Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби. Закон України від 09.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2190-19> (дата звернення: 15.05.2025)
13. Про державну службу. Закон України. Редакція від 13.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.05.2025)

#### *References:*

1. Bepalko, O.V., Kovalova, Yu.O. (2018). Bankivska systema Ukrainy. Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku [Banking system of Ukraine. Current state and development trends]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, 2, 47–52 [in Ukrainian].
2. Buriak, P.Yu. (2016). Formuvannia i nadannia informatsii pro finansovi resursy pidpriemstva [Formation and provision of information on enterprise financial resources]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 10, 123–129 [in Ukrainian].
3. Hrytsenko, N.V. (2017). Rol upravlinnia personalom u biznesi [The role of human resource management in business]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, 58, 210–211 [in Ukrainian].
4. Didkivska, D.I., Pankevych, V.M. (2017). Pravove rehuliuвання bankivskoi diialnosti [Legal regulation of banking activity]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovskyi Economic Bulletin*, 5, 293 [in Ukrainian].
5. Dudnieva, Yu.E. (2017). Sutnist ta klasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv orhanizatsii [Essence and classification of personnel risks in organizations]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 8, 245–249 [in Ukrainian].
6. Kuibida, V.S., Bilynska, M.M., & Petroie, O.M. (2018). Publichne upravlinnia. Terminolohichni slovnyk [Public administration. Terminological dictionary]. Kyiv: 224 p. [in Ukrainian].
7. Kustrych, L.O. (2022). Innovatsiini metody upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Innovative methods of personnel management at enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva – Collection of Scientific Works of Uman National University of Horticulture*, 100(2), 250–262 [in Ukrainian].
8. Lysenok, O.V. (2022). Doslidzhennia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom banku [Research of innovative methods of personnel management in banks]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine*, 7–8, 56–61 [in Ukrainian].
9. Nazarchuk, T.V., Kosiuk, O.M. (2016). Menedzhment orhanizatsii [Organization management]. Kyiv: 560 p. [in Ukrainian].

10. Olmezova, I.K., Derhachova, V.V. (2021). Upravlinnia personalom yak skladova stratehii pidprijemstva [Human resource management as a component of enterprise strategy]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal Internauka – International Scientific Journal Internauka, 17(2), 35–37 [in Ukrainian].
11. Smolynets, I.B., Levkiv, H.Ya. (2021). Upravlinnia personalom v umovakh didzhitalizatsii [Personnel management in the context of digitalization]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia Ekonomichna – Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series, 101, 94–100 [in Ukrainian].
12. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy vid 10.10.1971 No 322-VIII [Labour Code of Ukraine from October 10, 1971, No 322-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (accessed: 15.05.2025) [in Ukrainian].
13. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo okremykh pytan prokhozhdennia derzhavnoi sluzhby. Zakon Ukrainy vid 09.11.2017 [On amendments to certain laws of Ukraine regarding certain issues of civil service. Law of Ukraine from November 9, 2017]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2190-19> (accessed: 15.05.2025) [in Ukrainian].
14. Pro derzhavnu sluzhbu. Zakon Ukrainy. Redaktsiia vid 13.02.2020 [On civil service. Law of Ukraine. Edition from February 13, 2020]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (accessed: 15.05.2025) [in Ukrainian].

### Опитування щодо оцінки стратегічної позиції Національного банку України (SPACE-метод)

Оцініть кожне твердження за шкалою від -6 до +6, обираючи ту відповідь, яка найкраще відображає вашу думку.

- **+6** — максимальна позитивна оцінка (дуже сильна сторона / сприятлива умова),
- **0** — нейтральна позиція,
- **-6** — максимальна негативна оцінка (суттєва загроза / слабкість).

#### Блок I. Сила фінансової позиції (FP)

1. Наскільки стабільною є фінансова ситуація НБУ в умовах поточної економіки?  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6
2. Наскільки достатній рівень ліквідності має НБУ для виконання своїх функцій?  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6
3. Наскільки ефективно НБУ управляє своїми активами та фінансовими ресурсами?  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6
4. Як ви оцінюєте кредитний рейтинг НБУ порівняно з іншими фінансовими установами?  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6

#### Блок II. Конку rentна перевага (CA)

5. Як ви оцінюєте репутацію НБУ як роботодавця на ринку праці?  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6
6. Чи вважаєте ви кадрову політику НБУ гнучкою та адаптивною до потреб ринку?  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6
7. Наскільки активно НБУ впроваджує інновації в HR-практиках?  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6
8. Як ви оцінюєте рівень мотивації персоналу в НБУ?  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6

#### Блок III. Стабільність зовнішнього середовища (ES)

9. Якою мірою політична ситуація в Україні сприяє стабільній роботі НБУ?  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6
10. Наскільки економічне середовище в Україні є сприятливим для діяльності НБУ?  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6
11. Чи забезпечує чинне законодавство правову стабільність для функціонування НБУ?  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6
12. Чи сприяє технологічний розвиток впровадженню інновацій у НБУ?  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6

#### Блок IV. Позиція в галузі (IS)

13. **Якою є частка НБУ у банківському секторі України з точки зору регуляторного впливу?**  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6
14. **Який рівень авторитету має НБУ серед інших банківських установ?**  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6
15. **Наскільки активно НБУ бере участь у формуванні державної фінансової політики?**  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6
16. **Чи має НБУ достатній вплив на формування та зміну фінансових регуляцій?**  
 -6  -5  -4  -3  -2  -1  0  +1  +2  +3  +4  +5  +6

## ДОДАТОК В

Національний банк України

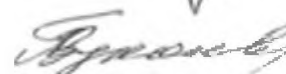
Консолідований звіт про фінансовий стан  
на 31 грудня 2021 року

	Примітки	2021	2020
(у мільйонах гривень)			
<b>Активи</b>			
Кошти та депозити в іноземній валюті та Банківських металах	6	181 279	121 112
Цінні папери нерезидентів	7	644 288	671 778
Авуари в СПЗ	8.1	510	128
Монетарне золото		38 800	42 014
Цінні папери України	9	323 943	335 401
Кредити банкам та іншим позичальникам	10	99 861	66 930
Внутрішній державний борг		1 541	1 635
Внески в рахунок квоти МБФ	8.2	76 807	81 927
Основні засоби та нематеріальні активи	30	4 343	4 190
Інші активи	11, 31	5 525	6 459
<b>Усього активів</b>		<b>1 376 897</b>	<b>1 331 574</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Банкноти та монети в обігу		627 819	568 694
Кошти банків	12	57 136	50 017
Кошти державних та інших установ	13	55 133	70 684
Зобов'язання з переказування прибутку до розподілу до Державного бюджету України	20	18 786	24 434
Депозитні сертифікати, що емітовані Національним банком України	14	212 926	163 485
Кредити отримані		2 728	2 827
Зобов'язання перед МБФ, крім зобов'язань зі сплати внеску за квотою	8.2	156 570	193 471
Боргові зобов'язання на користь МБФ зі сплати внеску за квотою	8.2	76 798	81 917
Інші зобов'язання	15, 32	2 080	1 095
<b>Усього зобов'язань</b>		<b>1 209 976</b>	<b>1 146 604</b>
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	28	100	100
Загальні резерви та нерозподілений прибуток	28	80 530	67 734
Резерви переоцінки активів і зобов'язань	28	86 247	117 092
<b>Усього власного капіталу</b>		<b>166 877</b>	<b>184 928</b>
<b>Неконтрольована частка</b>		<b>44</b>	<b>44</b>
<b>Усього капіталу</b>		<b>166 921</b>	<b>184 970</b>
<b>Усього пасивів</b>		<b>1 376 897</b>	<b>1 331 574</b>

Схвалено до випуску та підписано від імені Правління Національного банку України 15 липня 2022 року.

Голова

Кирило ШЕВЧЕНКО

Головний бухгалтер – директор  
Департаменту бухгалтерського обліку


Богдан ЛУКАСЕВИЧ