

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Управління кадровим потенціалом підприємства»

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»
Тунар ГАСУМОВ



Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент



Ірина ПЕНСЬКА

Рецензент: Директор ТОВ ФУРНІТУРА
Ліана ВЛАСЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«09» червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Гасумов Тунар

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління кадровим потенціалом підприємства»

Керівник роботи Пенська Ірина Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року
№ 2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи «05 червня» 2025 р.


3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити теоретичні основи сутності кадрового потенціалу; визначити фактори, що на нього впливають; дослідити напрями та особливості розвитку персоналу в організації; дослідити теорії управління кадровим потенціалом АТ «ПУМБ». Проаналізувати систему управління персоналом АТ «ПУМБ». Провести SWOT-аналіз кадрової політики АТ ПУМБ. Розробити програму вдосконалення управління персоналом.


4. План роботи

№	Назва етапів роботи
1	Підготовка та погодження структури кваліфікаційної роботи бакалавра, а також вивчення літературних джерел з обраної теми.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємства
3	Доопрацювання першого розділу з урахуванням зауважень наукового керівника. Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи. Опрацювання аналітичних даних про діяльність АТ ПУМБ
4	Внесення правок до другого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника. Аргументація сформульованих висновків.
5	Підготовка вступу та висновків кваліфікаційної роботи, а також оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника та її передача на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти  Тунар ГАСУМОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи  Ірина ПЕНСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми  Ольга КРИКУН
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, структура та значення кадрового потенціалу в діяльності підприємства.....	7
1.2. Теоретичні підходи до управління кадровим потенціалом.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «ПУМБ».....	30
2.1. Загальна характеристика АТ «ПУМБ».....	30
2.2. Аналіз кадрового потенціалу АТ «ПУМБ»: структура, динаміка, якісні характеристики.....	38
2.3. Оцінка системи управління персоналом АТ «ПУМБ» та розробка заходів щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом... ..	47
ВИСНОВКИ.....	55
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

В сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища людський капітал набуває вирішального значення як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємств. Особливу актуальність питання управління кадровим потенціалом набуває в умовах воєнного стану, економічних викликів і трансформації ринку праці. Успішне функціонування компаній, особливо у стратегічно важливих галузях, значною мірою залежить від здатності адаптувати та розвивати внутрішні ресурси — зокрема, кадрові.

Кадровий потенціал підприємства — це не лише сукупність працівників, а комплекс якісних і кількісних характеристик персоналу, який забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей організації. Ефективне управління цим потенціалом потребує системного підходу, що враховує як професійні та особистісні характеристики працівників, так і соціально-психологічні аспекти та інноваційні здібності.

Питання теоретичних, методологічних, соціально-економічних та організаційних основ управління кадровим потенціалом підприємств, а також шляхи вдосконалення відповідних систем і підвищення ефективності процесів формування, використання та розвитку трудових ресурсів є предметом уваги як українських, так і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили такі вчені, як А. Єгоршин, О. Балацький, А. Файоль, Г. Мартин, В. Дятлов, Г. Десслер, Е. Мейо, П. Журавльов, І. Джаїн, С. Хетрик, А. Кібанов, В. Мельник, М. Мескон, Д. Сульє, Р. Марр, Ф. Тейлор, Г. Шмідт, В. Довбенко, та інші.

Попри наявність теоретичних напрацювань, чимало українських підприємств і досі стикаються з труднощами у сфері управління людським капіталом. Основною причиною цього є або відсутність системного підходу до управління персоналом, або низький рівень ефективності вже існуючих механізмів. Такий стан справ

підкреслює актуальність подальших ґрунтовних досліджень у даній сфері з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю глибокого аналізу сучасного стану системи управління кадровим потенціалом та розробки дієвих заходів щодо її вдосконалення з урахуванням найкращих практик та викликів сьогодення.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад, аналіз практики управління кадровим потенціалом на прикладі АТ «ПУМБ» та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень у сфері персоналу.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом у банківській сфері, а предметом — кадровий потенціал як стратегічний ресурс підприємства.

Завдання роботи передбачають:

- розкриття сутності кадрового потенціалу та підходів до його оцінки;
- аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу АТ «ПУМБ»;
- виявлення сильних і слабких сторін чинної HR-системи;
- розробку пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання сформованих рекомендацій у практиці банківських установ України, які прагнуть посилити свій кадровий ресурс в умовах високої конкуренції та зовнішніх загроз.

Основні положення й результати кваліфікаційної роботи були представлені на ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики».

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 58 позицій. Робота ілюстрована аналітичним матеріалом, який представлений у 10 таблицях і 10 графічних рисунках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та значення кадрового потенціалу в діяльності підприємства

Кадровий потенціал є однією з ключових категорій управління персоналом і розглядається як сукупність якісних характеристик працівників підприємства, що визначають їхню здатність до ефективного виконання професійних обов'язків, розвитку організації та досягнення її стратегічних цілей. Це поняття охоплює не лише наявні знання, навички та компетенції персоналу, а й їхній потенціал до подальшого зростання, адаптації до змін та спроможність до інноваційної діяльності.

Кадровий потенціал підприємства є результатом взаємодії внутрішніх і зовнішніх джерел кадрів, а також факторів, що впливають на нього. Управління цим потенціалом вимагає урахування як зовнішніх (наприклад, ринок праці, демографічна ситуація), так і внутрішніх (організаційна культура, стиль управління) чинників [25].

Сучасними науковцями пропонується багато тлумачень поняття «кадровий потенціал» (таблиця 1.1.). На нашу думку, кадровий потенціал — це сукупність професійних, особистісних, соціально-психологічних і інтелектуальних характеристик працівників організації, які визначають її здатність досягати стратегічних цілей, адаптуватися до змін та впроваджувати інновації.

Це не просто кількість працівників або їхня формальна освіта. Кадровий потенціал — це здатність людей розвиватися, навчатися, співпрацювати, приймати рішення, генерувати нові ідеї, а також бути стійкими до стресу та залученими до справ організації.

Інакше кажучи, це внутрішній ресурс компанії, який може і повинен постійно розвиватися. Він включає як уже наявні можливості персоналу, так і їхній прихований потенціал, який можна активувати за допомогою грамотної системи управління, мотивації, навчання та розвитку.

Таблиця 1.1 – Дефініція поняття «управління кадровим потенціалом»

Автор	Трактування поняття «управління кадровим потенціалом»
Тарнавський М.	генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації
Безсмертна В.	процес, що має здійснюватися на основі стратегічного підходу, що означає використання в практиці управління персоналом сучасних підходів, які характерні для стратегічного управління персоналом, концепцій «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями», сучасного інструментарію управління персоналом
Haslinda A.	процес формування, розвитку і збереження колективних знань, навичок і умінь працівників шляхом впровадження процесів і систем, спрямованих на досягнення мети підприємства та зазначає такі складові процесу управління кадровим потенціалом: набір і відбір персоналу; компенсації та пільги; праця і трудові відносини; безпека праці та здоров'я працівників
Mudor H., Tooksoon P.	процес, реалізації якого позитивно і значущо впливає на задоволеність працівників від роботи, своєю чергою, задоволення від роботи відіграє важливу роль в якості результатів праці
Гриньова В. та Писаревська Г.	Процес, що включає в себе наступні етапи: кадрове планування ; набір персоналу; відбір персоналу; профорієнтацію і адаптацію персоналу; навчання і розвиток персоналу; оцінку трудової діяльності і персоналу; ротацію; мотивацію; просування по службі та управління діловою кар'єрою

Джерело: складено автором на підставі відповідних праць [4, 10, 38, 49, 50]

Рисунок 1.1. ілюструє структурно-логічну схему формування та впливу кадрового потенціалу підприємства. Основна увага приділена як внутрішнім, так і зовнішнім складовим, що впливають на кадровий потенціал. Основні елементи схеми:

1) Кадровий потенціал підприємства — центральний елемент, який формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

2) Зовнішній кадровий потенціал — формується поза межами підприємства (наприклад, на ринку праці, в системі освіти тощо).

3) Внутрішній кадровий потенціал — формується в межах самого підприємства (власні працівники, їхній розвиток, мотивація, підвищення кваліфікації).

4) Зовнішні фактори впливу — впливають на підприємство ззовні, включають: демографічні, соціально-психологічні, економічні, політико-правові чинники.

5) Внутрішні фактори впливу — впливають на підприємство зсередини, тобто це ті чинники, які безпосередньо формуються та контролюються всередині організації.

Підприємство зображене з обох боків схеми як об'єкт взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Кадровий потенціал не є сталим явищем [26]. Він змінюється під впливом як внутрішніх чинників (розвиток компетенцій, підвищення кваліфікації, професійний досвід), так і зовнішніх (умови ринку праці, технологічні новації, соціально-економічне середовище). Саме тому ефективне управління кадровим потенціалом вимагає системного підходу, що враховує його багатовимірну природу.



Рисунок 1.1 – Формування кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено автором [25]

Загалом структура кадрового потенціалу підприємства охоплює декілька основних складових (рисунок 1.2).

Кількісна складова кадрового потенціалу характеризує чисельні параметри персоналу підприємства та виступає важливою основою для формування якісного аналізу трудових ресурсів. Вона дає змогу оцінити загальні обсяги людських ресурсів, їх розподіл за окремими ознаками, а також динаміку змін у структурі персоналу.

Розгляне основні складові цієї структури [26].

До основних елементів кількісної складової кадрового потенціалу належать:

1) Загальна чисельність персоналу визначає кількість працівників, що перебувають у трудових відносинах із підприємством. Залежно від типу аналізу можуть враховуватись такі категорії: штатна чисельність, фактична чисельність, середньооблікова чисельність тощо. Цей показник є базовим для подальших

розрахунків продуктивності праці, рівня використання робочого часу та ефективності управління персоналом.

2) При розподілі персоналу за категоріями здійснюється диференціація працівників відповідно до їх посадових функцій: керівники, фахівці, службовці, робітники, технічний персонал тощо. Такий поділ дозволяє виявити баланс управлінської та виробничої ланки, визначити ступінь оптимальності кадрової структури.



Рисунок 1.2 – Структура кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено автором

3) При вивченні вікової структури персоналу аналізуються вікові характеристики працівників, що дозволяє оцінити ризики, пов'язані зі старінням персоналу, або навпаки — з недостатнім досвідом молодих кадрів. Раціональне

співвідношення молоді, середнього покоління та досвідчених працівників є важливою умовою сталого розвитку кадрового потенціалу.

4) Гендерна структура - це розподіл працівників за статтю, що може мати значення при формуванні умов праці, адаптації робочого середовища, а також у випадках гендерної рівності та соціальної відповідальності підприємства.

5) Рівень освіти персоналу це - оцінка частки працівників з вищою, середньою спеціальною або базовою освітою. Цей показник слугує індикатором загального професійного рівня трудового колективу та визначає можливості для виконання висококваліфікованих завдань.

6) Стаж роботи (загальний та на підприємстві) також має велике значення. Досвід працівників — як у межах підприємства, так і в галузі загалом — є важливим для оцінки професійної зрілості та рівня адаптації до корпоративної культури. Високий рівень стажу зазвичай асоціюється з глибоким розумінням виробничих процесів та організаційних стандартів.

7) Динаміка кадрового складу це - аналіз змін у кількісному складі працівників упродовж певного періоду дозволяє виявити тенденції до зростання, скорочення або плинності кадрів. Цей показник є важливим для оцінки стабільності кадрового потенціалу.

Якісна складова кадрового потенціалу є визначальним елементом у забезпеченні конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства. Вона відображає сукупність професійних, освітніх, інтелектуальних, психологічних та особистісних характеристик працівників, що обумовлюють їхню здатність до ефективного виконання трудових функцій.

На відміну від кількісних параметрів, якісні характеристики важче піддаються прямому вимірюванню, однак мають більш вагоме значення в контексті стратегічного управління персоналом. Сформована система якісних показників дозволяє виявити потенціал працівників до розвитку, інноваційної діяльності, прийняття рішень, адаптації до змін та командної взаємодії.

До основних елементів якісної складової кадрового потенціалу відносяться:

1) Рівень освіти працівників відображає ступінь їх підготовки до виконання професійних завдань. До уваги береться не лише базова (формальна) освіта, але й післядипломна підготовка, проходження курсів підвищення кваліфікації, участь у професійних семінарах та тренінгах. Наявність високого рівня освіти свідчить про здатність персоналу до вирішення складних виробничих і управлінських завдань, впровадження інновацій та технологічних рішень.

2) Професійна компетентність. Охоплює рівень володіння спеціалізованими знаннями, навичками та досвідом у відповідній галузі. Професійна компетентність включає також здатність до самостійного виконання посадових обов'язків, гнучкість мислення, здатність застосовувати знання на практиці та ухвалювати ефективні рішення в умовах невизначеності.

3) Рівень кваліфікації визначається як ступінь відповідності знань, умінь і навичок вимогам конкретної посади або професії. Вона оцінюється на основі наявності сертифікатів, категорій, розрядів, участі в атестаціях тощо. Висококваліфіковані працівники становлять основу для підвищення продуктивності праці та ефективного використання ресурсів підприємства.

4) Трудовий стаж у професії чи на аналогічній посаді дозволяє працівнику краще орієнтуватися в робочих процесах, швидше приймати рішення та ефективніше вирішувати проблемні ситуації. Стабільність кадрів з досвідом сприяє збереженню знань в організації та передаванню їх молодим працівникам.

5) Особистісні якості та психологічна стійкість. До таких характеристик належать: відповідальність, ініціативність, здатність до командної роботи, стресостійкість, комунікабельність, рівень самодисципліни, внутрішня мотивація до праці. Ці якості визначають готовність працівника до ефективної взаємодії в колективі, прийняття рішень у складних умовах та дотримання етичних норм.

6) Мотиваційна спрямованість. Якість кадрового потенціалу значною мірою залежить від рівня внутрішньої мотивації працівників, їхніх цілей, прагнення до

професійного зростання та самореалізації. Мотивовані працівники більш ефективні, ініціативні та залучені в досягнення цілей підприємства.

7) Інноваційний потенціал. Цей показник охоплює здатність персоналу до генерації нових ідей, освоєння новітніх технологій, участі у науково-технічних розробках, впровадженні змін у виробничі чи управлінські процеси. У сучасних умовах цифрової трансформації інноваційна активність працівників набуває критичного значення [15].

Якісні характеристики персоналу мають вирішальне значення для реалізації стратегічних цілей підприємства, впровадження інновацій, зростання продуктивності праці та формування гнучкої адаптивної організаційної структури. Успішне управління якісною складовою кадрового потенціалу передбачає не лише оцінку поточного стану персоналу, а й систематичне інвестування у його розвиток через навчання, коучинг, розвиток лідерства та корпоративну культуру.

Соціально-психологічна складова кадрового потенціалу — це система характеристик, яка відображає взаємовідносини між працівниками, психологічну сумісність, рівень згуртованості колективу, корпоративну культуру, а також мотиваційні та емоційні фактори, що впливають на поведінку працівників у трудовому процесі.

На відміну від суто професійних або освітніх показників, соціально-психологічні характеристики мають опосередкований вплив на ефективність роботи персоналу. Водночас їх значення є надзвичайно вагомим, оскільки вони визначають рівень внутрішньої згуртованості, лояльності до підприємства, готовність до співпраці та здатність ефективно функціонувати в умовах організаційних змін [16].

Основними елементами соціально-психологічної складової є:

1) Морально-психологічний клімат у колективі. Це загальний емоційний настрій працівників, що формується під впливом стилю управління, рівня комунікації, справедливості у розподілі обов'язків і винагород, а також взаємодії

між співробітниками. Позитивний морально-психологічний клімат сприяє підвищенню продуктивності, зниженню конфліктності та зростанню корпоративної згуртованості.

2) Рівень мотивації та задоволеності працею. Соціально-психологічна складова тісно пов'язана з внутрішніми мотивами працівників — бажанням досягти результату, реалізувати себе, отримати визнання. Задоволення працею, відчуття цінності своєї ролі в організації безпосередньо впливають на якість виконання обов'язків та рівень лояльності персоналу.

3) Корпоративна культура та цінності. Це система норм, переконань, поведінкових стандартів, що прийняті у межах підприємства. Вона визначає ставлення до праці, до керівництва, до інновацій та змін. Високий рівень корпоративної культури формує спільну ідентичність працівників, підвищує мотивацію, сприяє зменшенню плинності кадрів і забезпечує психологічну стабільність у колективі [27].

4) Лояльність працівників до підприємства. Лояльність виражається в готовності працівника залишатися в організації, відданості її цілям і цінностям, прагненні діяти в інтересах компанії навіть у складних умовах. Високий рівень лояльності знижує ризик втрати цінних кадрів та сприяє формуванню стійкого кадрового потенціалу.

5) Командна взаємодія та психологічна сумісність. Ефективність роботи часто залежить не лише від індивідуальних здібностей, а й від здатності працювати в команді, взаємодіяти з іншими працівниками, дотримуватися спільних цілей. Психологічна сумісність — це відповідність індивідуально-психологічних характеристик членів колективу, що сприяє зменшенню конфліктів та формуванню довірчих стосунків.

6) Конфліктність та рівень стресостійкості. Вміння працівників конструктивно розв'язувати конфлікти, адаптуватися до змін, зберігати емоційну рівновагу у стресових ситуаціях є невід'ємною частиною соціально-психологічного

ресурсу підприємства. Високий рівень стресостійкості є особливо актуальним в умовах динамічного ринку та інтенсивних змін.

7) Соціальна активність та участь у житті підприємства. Ініціативність, участь у корпоративних заходах, залученість у прийняття рішень, готовність до громадської діяльності свідчать про високий рівень соціального капіталу працівників. Така активність сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню внутрішніх зв'язків у колективі.

Соціально-психологічні чинники відіграють визначальну роль у забезпеченні стабільної роботи персоналу, підвищенні продуктивності праці, зменшенні внутрішньоорганізаційних ризиків. Розвинена соціально-психологічна складова є запорукою високої адаптивності організації, її стійкості до зовнішніх впливів і здатності до довгострокового розвитку [32].

Для ефективного управління цією складовою важливо проводити регулярну діагностику психологічного клімату, анкетування на предмет задоволеності працею, оцінку мотиваційної системи та програму корпоративної підтримки персоналу.

Інноваційна складова кадрового потенціалу — це сукупність інтелектуальних, креативних, організаційних і поведінкових характеристик працівників, що забезпечують їхню здатність генерувати, сприймати, адаптувати та впроваджувати інновації в межах функціонування підприємства. У сучасних умовах швидких технологічних змін, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції саме інноваційний потенціал персоналу стає ключовим фактором сталого розвитку та конкурентоспроможності організацій [17].

Ключові елементи інноваційної складової кадрового потенціалу:

1) Креативність і здатність до генерування нових ідей. Працівники з високим рівнем креативності здатні пропонувати оригінальні рішення, удосконалювати існуючі процеси, формувати інноваційні підходи до вирішення виробничих, технічних або управлінських завдань. Креативність розглядається не

лише як індивідуальна риса, а й як результат сприятливого середовища, у якому стимулюється свобода мислення та підтримується ініціатива.

2) Інтелектуальний потенціал. Охоплює рівень знань, умінь, навичок, а також аналітичне мислення, логіку, здатність до системного аналізу та прогнозування. Саме інтелектуальна спроможність працівників забезпечує їхню здатність швидко опановувати нові технології, приймати ефективні рішення та адаптуватися до складних змін у зовнішньому середовищі.

3) Гнучкість та адаптивність до інновацій. Інноваційний потенціал неможливий без відкритості до нового, готовності до змін, здатності швидко переорієнтовуватися в умовах технологічних зрушень. Адаптивні працівники не чинять опору інноваціям, а навпаки — активно їх підтримують та сприяють впровадженню.

4) Навички роботи з цифровими технологіями. У XXI столітті інноваційна складова нерозривно пов'язана з рівнем цифрової грамотності персоналу. Працівники повинні володіти сучасними інформаційними технологіями, програмними продуктами, інструментами автоматизації процесів. Також важливо вміти працювати з великими обсягами даних, аналітичними системами, штучним інтелектом тощо.

5) Спроможність до навчання та саморозвитку. Одним з основних джерел інноваційного розвитку є безперервне навчання персоналу. Сучасний працівник має бути здатним постійно оновлювати свої знання, брати участь у тренінгах, онлайн-курсах, професійних форумах. Навчання виступає не лише засобом підвищення кваліфікації, а й механізмом формування інноваційного мислення.

6) Інноваційна активність. Цей показник відображає реальну участь працівника в інноваційних проектах, подання пропозицій щодо покращення, участь у дослідницьких і дослідно-конструкторських роботах, ініціювання змін у бізнес-процесах. Високий рівень активності свідчить про внутрішню мотивацію до розвитку підприємства через інновації.

7) Участь у міжфункціональній взаємодії. Інновації часто виникають на перетині функціональних сфер, тому важливою є здатність працівника працювати в кросфункціональних командах, обмінюватися знаннями між підрозділами, брати участь у колективному пошуку рішень. Така взаємодія підвищує швидкість генерації та впровадження інновацій.

Значення кадрового потенціалу в сучасній господарській діяльності є надзвичайно вагомим. По-перше, саме персонал виступає головним рушієм конкурентоспроможності підприємства, оскільки його професійний рівень прямо впливає на якість продукції чи послуг. По-друге, в умовах динамічного ринкового середовища зростає потреба у працівниках, здатних адаптуватися до змін, приймати нестандартні рішення та ініціювати інновації. По-третє, розвиток кадрового потенціалу є необхідною умовою забезпечення сталого функціонування підприємства, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці.

Отже, кадровий потенціал слід розглядати як стратегічний ресурс підприємства, управління яким має бути спрямоване не лише на збереження наявного людського капіталу, а й на його активний розвиток, мотивацію та ефективне використання в межах організаційної системи [38].

1.2. Теоретичні підходи до управління кадровим потенціалом

Управління кадровим потенціалом є ключовим елементом сучасної системи менеджменту, оскільки саме людські ресурси забезпечують стратегічну конкурентоспроможність організації. Кадровий потенціал трактується як сукупність знань, умінь, навичок, досвіду, особистісних якостей та мотиваційних характеристик працівників, що можуть бути використані для досягнення цілей організації. Теоретичні підходи до управління цим потенціалом формувалися впродовж тривалого часу й охоплюють низку концепцій, що відображають еволюцію поглядів на роль людини в організації.

Таблиця 1.2 – Характеристика теорій управління

Підхід	Основна ідея	Роль працівника	Інструменти управління	Сильні сторони	Обмеження
1	2	3	4	5	6
Класичний (адміністративний)	Раціоналізація праці, ієрархія, дисципліна	Виконавець, ресурс	Регламенти, контроль, дисциплінарні заходи	Висока структурованість управління	Ігнорує людський фактор, низька мотивація
Біхевіористський	Врахування соціально-психологічних факторів	Соціальна істота, носій мотивацій	Мотивація, комунікації, управління груповою динамікою	Підвищення задоволеності працею	Складність у вимірюванні ефективності психологічних впливів
Системний	Організація як система, що включає кадрову підсистему	Елемент системи, що взаємодіє з іншими	Системний аналіз, інтеграція інформаційних та соціальних потоків	Забезпечення узгодженості між елементами системи	Потребує глибокого аналізу й складного моделювання
Ресурсний	Кадровий потенціал — ключовий стратегічний ресурс	Джерело інновацій і конкурентних переваг	Розвиток талантів, навчання, залучення до стратегічних рішень	Стратегічне бачення людських ресурсів	Може ігнорувати операційні аспекти щоденного управління
Компетентнісний	Фокус на ключових компетенціях працівників	Носій компетенцій	Оцінка компетенцій, індивідуальні плани розвитку, коучинг	Орієнтація на результат і розвиток	Складність у формалізації та оцінці компетенцій
Інноваційно-цифровий	Використання цифрових технологій та аналітики в управлінні персоналом	Активний учасник цифрової трансформації	HRM-системи, big data, AI, персоналізовані траєкторії розвитку	Висока ефективність, адаптивність до змін	Залежність від технологій, потреба в цифровій грамотності

Джерело: складено автором

Класичний підхід сформувався на початку ХХ століття в період індустріалізації, коли зросла потреба в ефективній організації праці на великих промислових підприємствах. Його фундамент заклали такі вчені, як: Фредерік Тейлор - засновник наукової організації праці, автор концепції тейлоризму; Анрі Файоль - розробник принципів адміністративного управління; Макс Вебер - автор теорії бюрократії як ідеальної моделі управління [29].

Основними ідеями класичного(адміністративного) підходу є: управління повинно базуватися на чітких правилах і процедурах, що гарантують передбачуваність і стабільність; організація розглядається як ієрархічна структура, у якій кожен працівник має чітко визначене місце й функції; ефективність досягається через раціоналізацію та стандартизацію праці, поділ завдань і централізоване управління; працівник сприймається як інструмент виконання виробничих завдань, головною метою є підвищення його продуктивності.

Роль працівника в класичній моделі полягає в тому, що працівник — це виконавець інструкцій, функціональний елемент виробничої системи. Основний акцент робиться на дисципліну, субординацію та мінімізацію відхилень від заданих норм. Особисті потреби, емоції чи мотивація працівника, як правило, залишаються поза увагою управління.

Основними інструментами та методами управління персоналом є: регламенти, інструкції, накази - жорстка нормативна база регулює діяльність кожного працівника; контроль і нагляд - ефективність персоналу оцінюється через виробничі показники та дотримання інструкцій; матеріальна мотивація - заробітна плата часто прив'язується до кількісних результатів праці; дисциплінарні заходи - застосування санкцій у разі порушення трудової дисципліни.

До переваг застосування такого підходу можна віднести: чіткість та структурованість управління; Висока передбачуваність виробничих процесів; Можливість масового управління великими групами працівників у промислових умовах; прозора відповідальність за прийняті рішення.

Поряд з перевагами є певні недоліки та обмеження цього підходу. А саме, ігнорування людського фактору - мотивацій, потреб, емоцій та потенціалу розвитку працівників; слабка гнучкість системи управління до змін у середовищі; низький рівень ініціативності та інноваційності працівників; конфлікт між формальною структурою і реальними потребами колективу.

Попри критику, окремі елементи класичного підходу залишаються актуальними в сучасних умовах - зокрема, у виробничих, логістичних, військових структурах, де висока ступінь формалізації процесів є необхідною. Проте для управління творчим, інтелектуальним чи інноваційним персоналом цей підхід значною мірою втратив свою ефективність.

Біхевіористський підхід виник у 30–50-х роках ХХ століття як реакція на обмеження класичної (адміністративної) теорії управління, яка ігнорувала соціально-психологічні аспекти праці. Його формування пов'язане з розвитком школи людських відносин (human relations school) та психології поведінки (біхевіоризму) в управлінні. Основоположниками цього підходу є: Елтон Мейо - автор знаменитого Хоторнського експерименту, який довів вплив соціального середовища на продуктивність праці; Мері Паркер Фоллетт - прихильниця демократичного стилю управління та участі працівників у прийнятті рішень; Дуглас МакГрегор - сформулював теорії Х і Y як дві протилежні моделі управлінського сприйняття працівника; Абрахам Маслоу - автор ієрархії потреб, яка лягла в основу мотиваційних підходів до управління персоналом [27].

Основні ідеї даного підходу: а) організацію слід розглядати не лише як технічну, а як соціальну систему, у якій важливу роль відіграють людські стосунки; б) поведінка працівників визначається не лише формальними інструкціями, а й неформальними нормами, емоціями, мотивацією, груповим впливом; в) основою ефективного управління є розуміння людських потреб і створення умов для їх задоволення; г) мотивація, лідерство, комунікація, групова динаміка - центральні елементи управління кадровим потенціалом.

Працівник у межах біхевіористського підходу - це соціальна особистість, яка має потреби, інтереси та емоції. Він не лише виконує функції, а й активно впливає на робоче середовище, бере участь у взаємодії з іншими членами колективу, може виявляти ініціативу, формувати неформальні лідерства.

Інструментами управління персоналом виступають: діагностика мотиваційних потреб (використання теорій Маслоу, Герцберга, МакКлелланда); налагодження ефективної комунікації між керівниками і працівниками; формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; участь працівників у прийнятті рішень, децентралізація; розвиток лідерства, командної роботи та корпоративної культури; психологічна підтримка, тренінги, коучинг [24].

Перевагами цього підходу є: зростання мотивації та задоволеності працею; формування лояльності працівників, зменшення плинності кадрів; поліпшення внутрішньої комунікації, зменшення конфліктів; підвищення інноваційності та ініціативності персоналу; орієнтація на довгостроковий розвиток людського капіталу.

Недоліками та обмеження можна означити: складність у кількісному вимірюванні психологічних чинників; не завжди дає швидкий економічний результат, особливо в умовах жорсткої конкуренції; може бути неефективним в умовах жорсткої регламентації або для виконання простих рутинних завдань; потребує високої кваліфікації менеджерів у сфері психології, конфліктології та соціології.

Біхевіористський підхід залишається надзвичайно актуальним у XXI столітті, особливо в умовах переходу до економіки знань, гнучких організаційних структур та творчих індустрій. Розвиток емоційного інтелекту, психологічної безпеки та well-being (добробуту на робочому місці) є прямим продовженням ідей цієї школи. В епоху цифрової трансформації саме людський чинник дедалі більше визнається як вирішальний для ефективності організації [10].

Системний підхід виник у середині ХХ століття на перетині кібернетики, загальної теорії систем (Л. Берталанфі), теорії управління та соціології організацій. Його застосування в управлінні персоналом стало відповіддю на потребу цілісного бачення організації та її взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Основна ідея — організація є цілісною відкритою системою, що складається з взаємопов'язаних елементів (підсистем), серед яких одна з ключових - кадрова. Управління персоналом у такій системі має здійснюватися як управління кадровою підсистемою, що функціонує в тісному зв'язку з іншими структурними елементами організації.

Основними характеристиками системного підходу є: орієнтація на взаємозв'язки та взаємозалежності між структурними підрозділами, процесами, людьми та зовнішнім середовищем; кадровий потенціал розглядається не ізольовано, а в контексті загальної організаційної ефективності; підхід передбачає комплексний аналіз впливу змін в одній частині системи на інші (ефект зворотного зв'язку); розглядає організацію як динамічну систему, яка адаптується до змін зовнішнього середовища.

Працівник у системному підході — це активний елемент організаційної системи, який взаємодіє з іншими елементами (колегами, керівництвом, структурними підрозділами) і впливає на результати організації. Кожен індивід є носієм певних ресурсів, що впливають на ефективність всієї системи - компетенцій, мотивацій, цінностей, адаптивних здібностей.

Інструментами управління персоналом у межах системного підходу є: аналіз внутрішніх і зовнішніх зв'язків кадрової підсистеми з іншими елементами організації; моделювання кадрових процесів (планування, оцінка, розвиток персоналу) як взаємозалежних функцій; управління потоками інформації, які циркулюють між елементами системи; упровадження механізмів зворотного зв'язку для оцінки результатів управлінських рішень; оптимізація структур і функцій кадрової служби відповідно до цілей організації; системна діагностика

персоналу (включаючи кадровий аудит, аналіз продуктивності, адаптаційні процеси).

Перевагами даного підходу можна назвати: цілісність управлінських рішень, які враховують вплив на всі елементи організації; гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища; можливість оптимізації ресурсів за рахунок системної координації; забезпечення стратегічної узгодженості кадрової політики з загальноорганізаційними цілями.

Але є ряд недоліків та обмежень, а саме: високі вимоги до інформаційного забезпечення та аналітичної бази; потреба у кваліфікованих фахівцях, які володіють системним мисленням; може бути надто складним для невеликих організацій з обмеженими ресурсами; висока інерційність — складність у швидкому впровадженні змін.

Системний підхід — це методологічна основа для побудови сучасної HR-стратегії, яка враховує як внутрішню складність організацій, так і динаміку зовнішнього середовища. Він дозволяє розглядати кадровий потенціал не ізольовано, а як інтегрований чинник успіху всієї організації.

Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV) сформувався у 80–90-х роках ХХ століття в межах стратегічного менеджменту. Його теоретичне підґрунтя базується на працях таких вчених, як: Біргер Вернерфельт (B. Wernerfelt) - автор концепції фірми як сукупності ресурсів; Джей Барні (J. Barney) - розвинув ідею про те, що внутрішні ресурси організації, зокрема людські, є джерелом стійкої конкурентної переваги; Едісон Пенроз (E. Penrose) - ще в 1959 р. підкреслювала роль ресурсів для зростання фірми [49].

Ключова теза ресурсного підходу - конкурентоспроможність організації визначається унікальністю її внутрішніх ресурсів, а не лише зовнішніми умовами. Одним з найважливіших таких ресурсів є кадровий потенціал - сукупність знань, навичок, досвіду, цінностей, інтелектуального капіталу персоналу.

Ознаки стратегічно значущих ресурсів (за J. Barney): Щоб людські ресурси забезпечували конкурентну перевагу, вони мають бути: цінними (створюють користь і сприяють досягненню цілей); рідкісними (не доступні конкурентам у такому ж обсязі); незамінними (не можуть бути легко відтворені або скопійовані); організаційно впровадженими (ефективно інтегрованими в процеси).

У межах цього підходу працівник - не просто виконавець завдань, а стратегічний актив, джерело інновацій, креативності та організаційної гнучкості. Управління персоналом стає стратегічним напрямом, орієнтованим на довготривалий розвиток людського капіталу.

Інструментами управління в межах ресурсного підходу є: ідентифікація ключових компетенцій персоналу, що мають стратегічну цінність; управління талантами (talent management); розробка індивідуальних траєкторій розвитку працівників; інвестиції в навчання, розвиток, коучинг, наставництво; формування організаційної культури, що підтримує інноваційність і лояльність; оцінка ефективності людського капіталу через стратегічні КРІ.

Він дає можливість для забезпечення довготривалої конкурентної переваги за рахунок унікальності людського капіталу; орієнтації на стратегічне мислення у сфері управління персоналом; інтеграції HR-стратегії з бізнес-стратегією компанії; сприяє розвитку інновацій, залученості та креативності працівників.

Поряд с тим є певні недоліки, а саме: висока складність і ресурсомісткість реалізації (потребує інвестицій у розвиток персоналу); труднощі у вимірюванні та оцінці реальної вартості кадрових ресурсів; не завжди підходить для організацій, які діють у висококонкурентному середовищі з коротким горизонтом планування; вимагає високої кваліфікації HR-фахівців та стратегічного мислення керівництва.

Ресурсний підхід перетворює управління персоналом зі суто адміністративної функції на ключовий стратегічний інструмент розвитку організації. Він визнає працівників як найцінніший актив, що здатен забезпечити сталу конкурентну перевагу в умовах невизначеності та змін.

Компетентнісний підхід (competency-based approach) набув широкого розвитку з кінця ХХ століття, особливо в межах теорій ефективної поведінки працівників та стратегічного HR-менеджменту. Його становлення пов'язують з роботами: Д. Мак Келланда – який запропонував ідею, що традиційні показники (IQ, дипломи) не завжди прогнозують ефективність, натомість компетентності як стабільні характеристики поведінки є кращими предикторами успіху; Річарда Бояціса, який розвинув модель компетенцій у менеджменті; міжнародних організацій (EU, OECD, SHRM), що розробили системи компетентностей для оцінки й розвитку персоналу [50].

Компетентнісний підхід передбачає, що ефективне управління кадровим потенціалом має базуватись на виявленні, оцінці та розвитку компетентностей працівників, які є ключовими для досягнення цілей організації. Компетентність — це інтегрована характеристика особистості, що включає знання, уміння, навички, мотивацію, цінності, досвід і поведінкові прояви, необхідні для успішного виконання професійної діяльності.

Класифікація компетентностей, що бере до уваги даний підхід: професійні (технічні) — фахові знання та уміння, специфічні для конкретної професії; м'які (soft skills) — комунікація, командна робота, емоційний інтелект, креативність, адаптивність; метакомпетентності — здатність до навчання, самоорганізації, системного мислення; корпоративні — компетентності, що відповідають цінностям та стратегії організації.

У цьому підході працівник — носій компетентностей, які визначають його здатність до ефективної діяльності, навчання та розвитку. Основна увага приділяється поведінковим проявам, які можуть бути виміряні, проаналізовані, порівняні та цілеспрямовано розвинуті.

Інструменти управління персоналом у межах компетентнісного підходу: моделювання компетентностей для посад, функцій, організаційних рівнів; компетентнісні профілі (карти компетентностей) для кожної посади; оцінювання

компетентностей (360-градусна оцінка, асесмент-центри, тести, інтерв'ю за компетенціями); розробка індивідуальних планів розвитку; кар'єрне планування з урахуванням компетентнісного потенціалу; управління знаннями як частина компетентнісного підходу; формування кадрового резерву на основі компетентностей.

Окреслимо переваги даного підходу: прозорість та об'єктивність управлінських рішень у сфері добору, оцінки та просування персоналу; орієнтація на розвиток і навчання, а не лише на контроль; підвищення ефективності HR-процесів (відбору, адаптації, мотивації, оцінки); сприяє узгодженню індивідуальних і організаційних цілей; створює основу для побудови системи безперервного професійного розвитку.

Недоліками є: висока вартість і складність впровадження (особливо на перших етапах моделювання компетенцій); потреба у фаховій підготовці HR-спеціалістів для роботи з компетентнісними моделями; можлива суб'єктивність у процесі оцінки (особливо без належного інструментарію); ризик формалізації — перетворення компетенцій на шаблони без гнучкості.

Компетентнісний підхід — це сучасна парадигма управління кадровим потенціалом, яка дає змогу точно оцінювати, планувати та розвивати людський ресурс відповідно до стратегічних потреб організації. Його впровадження дозволяє формувати персонал, спроможний діяти в умовах змін, невизначеності та високої конкуренції.

Інноваційно-цифровий підхід є новітньою парадигмою в управлінні персоналом, що сформувалася на перетині цифрової трансформації, розвитку інформаційних технологій та інноваційної економіки. Він поєднує в собі ідеї цифрового менеджменту (digital management), інноваційного розвитку персоналу, гнучкого (agile) управління.

Цей підхід базується на тому, що людський капітал в умовах цифровізації є не лише ресурсом, а й драйвером інновацій, цифрових трансформацій і стійкого розвитку організації.

Інноваційно-цифровий підхід передбачає використання сучасних цифрових технологій для: ефективного управління кадрами; персоналізованого розвитку потенціалу працівників; створення умов для інноваційної активності персоналу; побудови цифрової екосистеми управління талантами.

У межах цього підходу працівник виступає: як суб'єкт цифрової взаємодії; як співтворець інноваційних змін; як власник індивідуального освітнього й кар'єрного треку; як активний користувач цифрових інструментів саморозвитку (EdTech, e-learning, персональні LMS). Він розглядається не лише як виконавець, а як партнер цифрової трансформації.

Ключовими цифровими та інноваційними інструменти виступають HRM-системи нового покоління (Workday, SAP SuccessFactors, Oracle HCM, BambooHR); AI/ML в HR (штучний інтелект для рекрутингу, оцінки продуктивності, прогнозування плинності); People Analytics – аналітика поведінки, залученості, мотивації працівників; Digital Learning Platforms – онлайн-академії, MOOC, EdTech-сервіси; Gamification – гейміфіковані модулі розвитку та навчання; віртуальні робочі середовища (Microsoft Teams, Slack, Zoom, Miro); методи Agile та Design Thinking в управлінні командами; онлайн-інструменти для формування кар'єрних треків (career pathing tools).

До переваг цього підходу можна віднести: оцифрування HR-процесів підвищує їх швидкість, точність і прозорість; забезпечення персоналізованого управління талантами; підвищення ступеня залученості працівників завдяки інноваційним форматам взаємодії; можливість оперативно приймати рішення на основі даних; стимулювання професійного розвитку через безперервне онлайн-навчання; сприяння формуванню цифрової культури в організації.

Поряд з тим є недоліки та виклики: цифрова нерівність між працівниками (різний рівень цифрових навичок); високі вимоги до кібербезпеки та конфіденційності даних; інвестиційна затратність впровадження цифрових рішень; можливість втрати “людяності” в процесі автоматизації; потреба у постійній адаптації до нових технологій.

Інноваційно-цифровий підхід трансформує управління кадровим потенціалом у динамічну, адаптивну, високотехнологічну систему, що поєднує інноваційність, аналітичність і людський капітал як головну цінність. Він орієнтований на майбутнє, де управління персоналом будується на принципах гнучкості, цифрової грамотності, інноваційності та саморозвитку [17].

Таким чином, теоретичні підходи до управління кадровим потенціалом демонструють поступовий перехід від механістичного сприйняття працівника як функціонального елемента до визнання його стратегічним партнером організації. Комплексне застосування цих підходів дозволяє ефективно реалізовувати потенціал працівників, підвищуючи адаптивність, інноваційність та результативність організаційної діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «ПУМБ»

2.1. Загальна характеристика АТ «ПУМБ»

АТ «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ) був заснований у 1991 році в місті Донецьк. Його створення збіглося з початком формування банківської системи незалежної України. ПУМБ став одним із перших комерційних банків країни, який отримав ліцензію Національного банку України на здійснення банківської діяльності.

Ініціатором створення банку виступили представники великого промислового бізнесу Донбасу, зокрема, компанії, пов'язані з важкою промисловістю. Метою було створення фінансової установи, яка могла б обслуговувати потреби як підприємств, так і населення в умовах переходу до ринкової економіки.

У 2000-х роках «ПУМБ» почав активно розвиватися як універсальний банк, що надає послуги юридичним і фізичним особам по всій території України. У 2011 році банк увійшов до групи «СКМ», яка належить українському бізнесмену Рінату Ахметову. Це дало змогу банку зміцнити свій фінансовий потенціал, посилити позиції на ринку й розширити спектр банківських продуктів.

Станом на сьогодні, ПУМБ є одним із найбільших приватних банків України, активно впроваджує цифрові технології та зберігає стабільність навіть у кризові періоди, включаючи повномасштабну війну 2022 року.

АТ «ПУМБ» реалізує універсальну модель банківського обслуговування, в межах якої гармонійно поєднуються традиційні послуги та цифрові інновації (рисунок 2.1):

- Роздрібний банкінг: кредитування фізичних осіб, депозитні програми, обслуговування платіжних карток, розвиток мобільного застосунку PUMB Online.
- Корпоративне обслуговування: фінансування підприємств малого, середнього та великого бізнесу, інкасація, валютні операції.
- Інвестиційні послуги: операції з державними цінними паперами, брокерські послуги, зберігання активів.
- Цифрові сервіси: мобільний банкінг, API-рішення для бізнесу, чат-боти, штучний інтелект в обслуговуванні клієнтів.

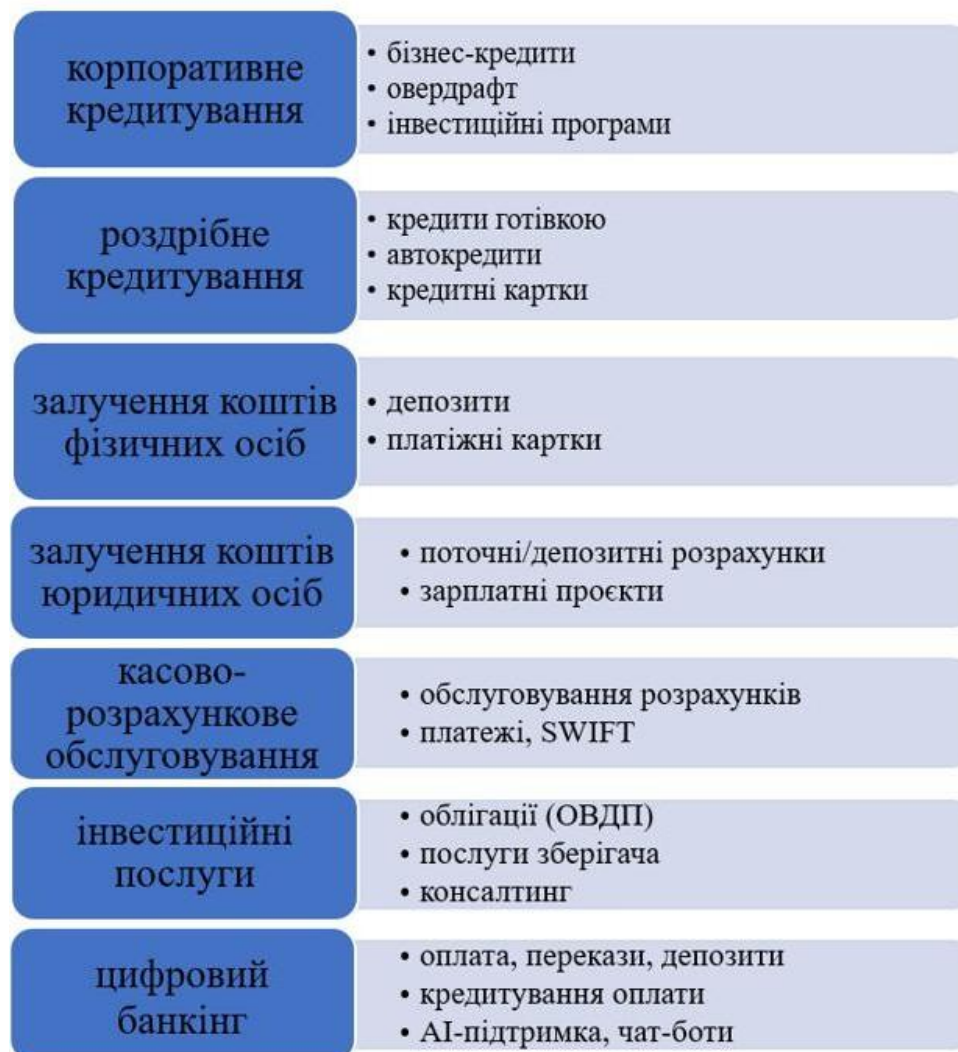


Рисунок 2.1 – Основні види діяльності АТ «ПУМБ» [34]

Джерело: складено автором

- Роздрібний банкінг: кредитування фізичних осіб, депозитні програми, обслуговування платіжних карток, розвиток мобільного застосунку PUMB Online.
- Корпоративне обслуговування: фінансування підприємств малого, середнього та великого бізнесу, інкасація, валютні операції.
- Інвестиційні послуги: операції з державними цінними паперами, брокерські послуги, зберігання активів.
- Цифрові сервіси: мобільний банкінг, API-рішення для бізнесу, чат-боти, штучний інтелект в обслуговуванні клієнтів.

Однією з ключових сфер функціонування банку є кредитування:

- Корпоративний сегмент: обслуговування бізнес-клієнтів у стратегічно важливих галузях (аграрний, промисловий, логістичний сектори). У 2024 році обсяг корпоративного кредитного портфеля становив 50,6 млрд грн, що на 19,9% перевищує показник попереднього року.
- Роздрібне кредитування: надання кредитів готівкою, автокредитів, карткових лімітів. Обсяг портфеля в 2024 році сягнув 16,3 млрд грн, демонструючи ріст на 65,9%.

Операції з рахунками та депозитами передбачають такі напрямки:

- Для фізичних осіб: поточні та ощадні рахунки, депозитні програми, доступ до онлайн-сервісів. У 2024 році обсяг депозитів громадян перевищив 55,1 млрд грн.
- Для юридичних осіб: обслуговування корпоративних рахунків, зарплатні проекти, еквайринг. У 2024 році залишки на рахунках підприємств становили 99,0 млрд грн (приріст на 25,5%).

АТ «ПУМБ» забезпечує широкий спектр послуг для бізнес-клієнтів, включаючи відкриття рахунків, обробку платіжних доручень, валютні операції. Банк активно підтримує компанії, орієнтовані на зовнішньоекономічну діяльність, забезпечуючи їм зручні інструменти для ЗЕД.

Фінансова установа приділяє значну увагу ризик-менеджменту, превенції шахрайства, а також дотриманню регуляторних вимог Національного банку України. У 2022 році було сформовано резерви на покриття кредитних ризиків у розмірі 10,5 млрд грн, що свідчить про ефективність механізмів внутрішнього контролю.

Банк здійснює операції з облігаціями внутрішньої державної позики (ОВДП), пропонує консультаційні послуги щодо інвестування та функції зберігача активів. Даний напрям забезпечує диверсифікацію джерел доходу банку та створює додаткові фінансові інструменти для клієнтів.

PUMB Online — один із флагманських цифрових продуктів банку — включає широкий функціонал, що охоплює платежі, інвестування, відкриття депозитів, чат-підтримку тощо. У 2023–2024 роках банк посилив фокус на інтеграцію штучного інтелекту та технологій open banking, співпрацює з державною платформою «Дія» та бере участь у проєктах із впровадження біометричної ідентифікації.

У рамках реалізації корпоративної соціальної відповідальності банк активно підтримує:

- програми з підвищення фінансової грамотності;
- освітні та медичні ініціативи;
- Збройні Сили України в умовах воєнного стану.
- високий рівень надійності та стабільності;
- розвинена система сервісів для фізичних і юридичних осіб;
- технологічна інфраструктура та цифрові рішення;
- адаптивність до кризових умов;
- участь у державних програмах підтримки населення.
- централізована структура власності, що обмежує диверсифікацію управління;
- висока чутливість до політичних і економічних коливань;

– необхідність постійної цифрової модернізації на тлі зростаючої конкуренції.

АТ «ПУМБ» є одним із системно важливих банків України, що демонструє здатність до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища, дотримуючись при цьому високих стандартів обслуговування. Комплексний підхід до фінансування, активне впровадження інновацій та соціальна відповідальність забезпечують банку стійке місце серед лідерів фінансового сектору країни. Проаналізуємо основні показники фінансової діяльності АТ «ПУМБ» за 2022 – 2024 роки (таблиця 2.1):

Таблиця 2.1 - Структура основних фінансових показників АТ «ПУМБ» за 2022–2024 роки

Показник	Роки			Динаміка, %	
	2022	2023	2024	2022 проти 2023	2023 проти 2024
Чистий прибуток, млрд. грн.	-0,4	3,97	3,94	+4,37 млрд. грн	-0,03 млрд. грн
Активи, млрд. грн.	111,97	153,33	186,6	+37%	+21,7%
Власний капітал, млрд. грн.	11,7	17,39	22,2	+49%	+27,6%
Кошти клієнтів, млрд. грн.	90,3	~126,5	154,1	+40%	+21,8%
- з них фізичних осіб, млрд. грн.	38,1	~47,6	55,1	+25%	+15,7%
- з них юридичних осіб, млрд. грн.	52,2	~78,9	99,0	+51%	+25,5%
Кредитний портфель, млрд. грн.	~52,0	~52,1	66,9	≈ 0%	+28,5%
- роздрібний, млрд. грн.	–	~9,8	16,3	–	+65,9%
- корпоративний, млрд. грн.	–	~42,3	50,6	–	+19,9%

Джерело: складено автором [34]

Банк «ПУМБ» упродовж 2022–2024 років продемонстрував значне фінансове зростання та стійкість, незважаючи на складні умови, спричинені повномасштабною війною в Україні.

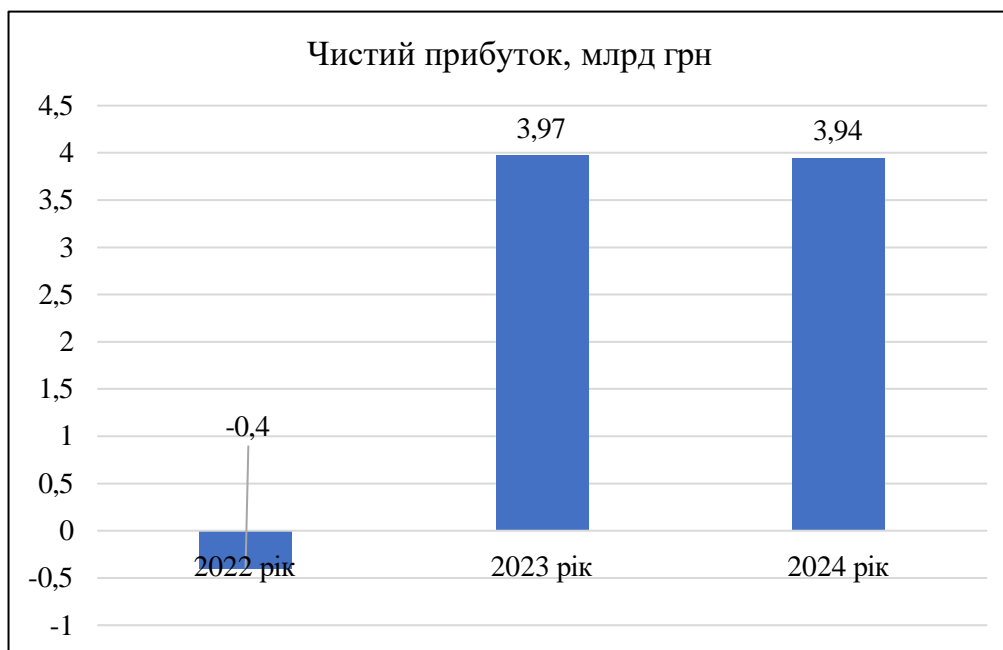


Рисунок 2. 2 – Динаміка чистого прибутку АТ «ПУМБ»

Джерело: складено автором

У 2022 році банк зазнав збитків, що було очікувано через загальну економічну нестабільність, зниження активності на ринку, високу невизначеність і необхідність формування резервів. Проте вже у 2023 році АТ «ПУМБ» не лише вийшов на прибуток, але й показав стрімке зростання чистого прибутку, що стало можливим завдяки ефективному антикризовому менеджменту, підтримці клієнтів та адаптації до нових реалій. У 2024 році прибуток зберігся на стабільному рівні, що свідчить про стабілізацію та зрілість фінансової моделі банку.

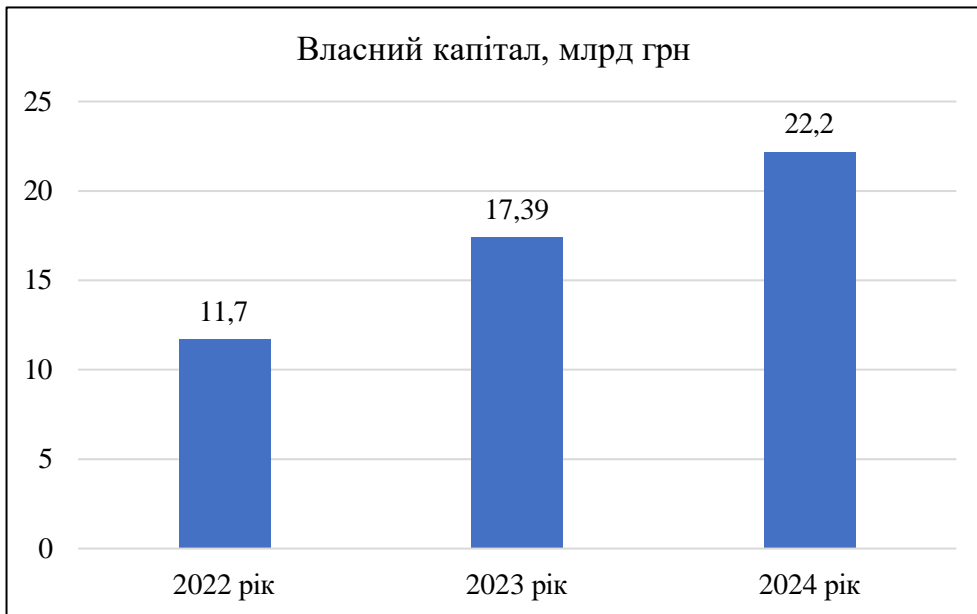


Рисунок 2.3 – Структура власного капіталу

Джерело: складено автором

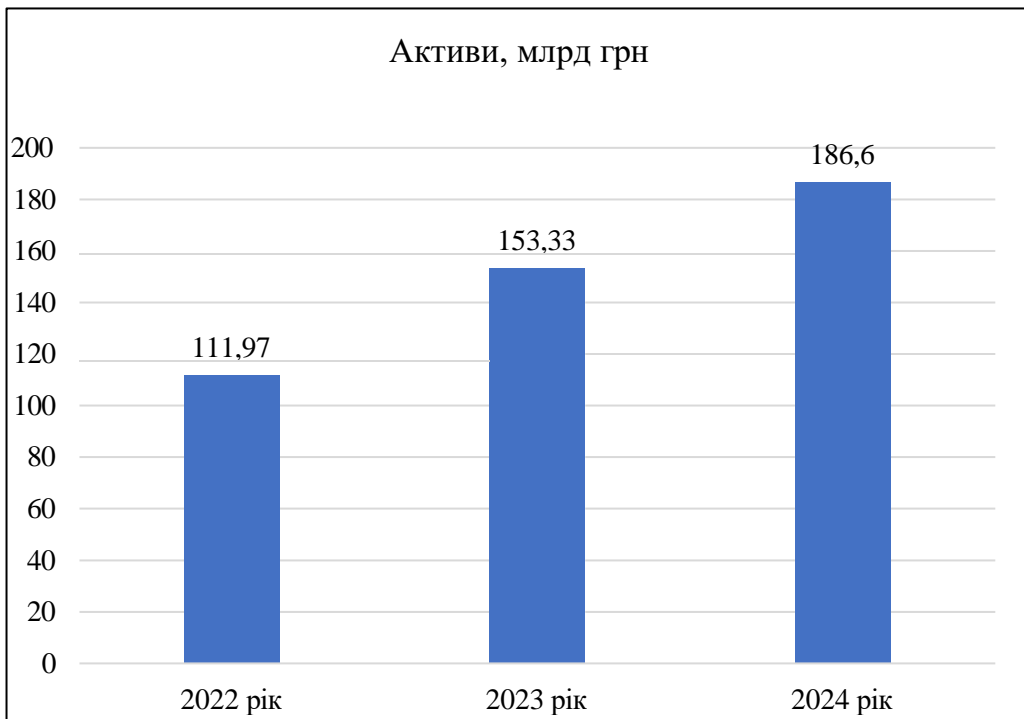


Рис. 2.4 – Структура активів АТ «ПУМБ»

Джерело: складено автором

Фінансові показники банку підтверджують його динамічний розвиток (рисунок 2.3 та 2.4). Обсяги активів АТ «ПУМБ» щороку зростали, що свідчить про розширення операційної діяльності та зміцнення ринкових позицій. Паралельно

суттєво збільшувався власний капітал банку, що є ключовим фактором фінансової стійкості та здатності до кредитування.

Значне зростання коштів клієнтів — як фізичних, так і юридичних осіб — свідчить про високий рівень довіри до банку. Особливо показово виглядає зростання депозитів бізнес-клієнтів, що вказує на активну співпрацю банку з корпоративним сектором.

Кредитна діяльність АТ «ПУМБ» також продемонструвала позитивну динаміку. У 2022–2023 роках обсяг кредитного портфеля залишався майже незмінним, що свідчить про обережну політику банку в умовах підвищеного ризику. Проте вже у 2024 році спостерігається суттєве зростання, особливо в роздрібному сегменті, що свідчить про поживлення економічної активності та підвищення платоспроможності населення.

Отже, АТ «ПУМБ» за останні три роки підтвердив репутацію надійного та стратегічно орієнтованого банку, який успішно адаптується до кризових умов і одночасно забезпечує стабільне зростання ключових показників.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу АТ «ПУМБ»: структура, динаміка, якісні характеристики

Організаційна структура АТ «ПУМБ» побудована за принципами корпоративного управління, що відповідають вимогам Національного банку України та міжнародним стандартам. Її структура орієнтована на ефективне управління ризиками, стратегічне планування та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

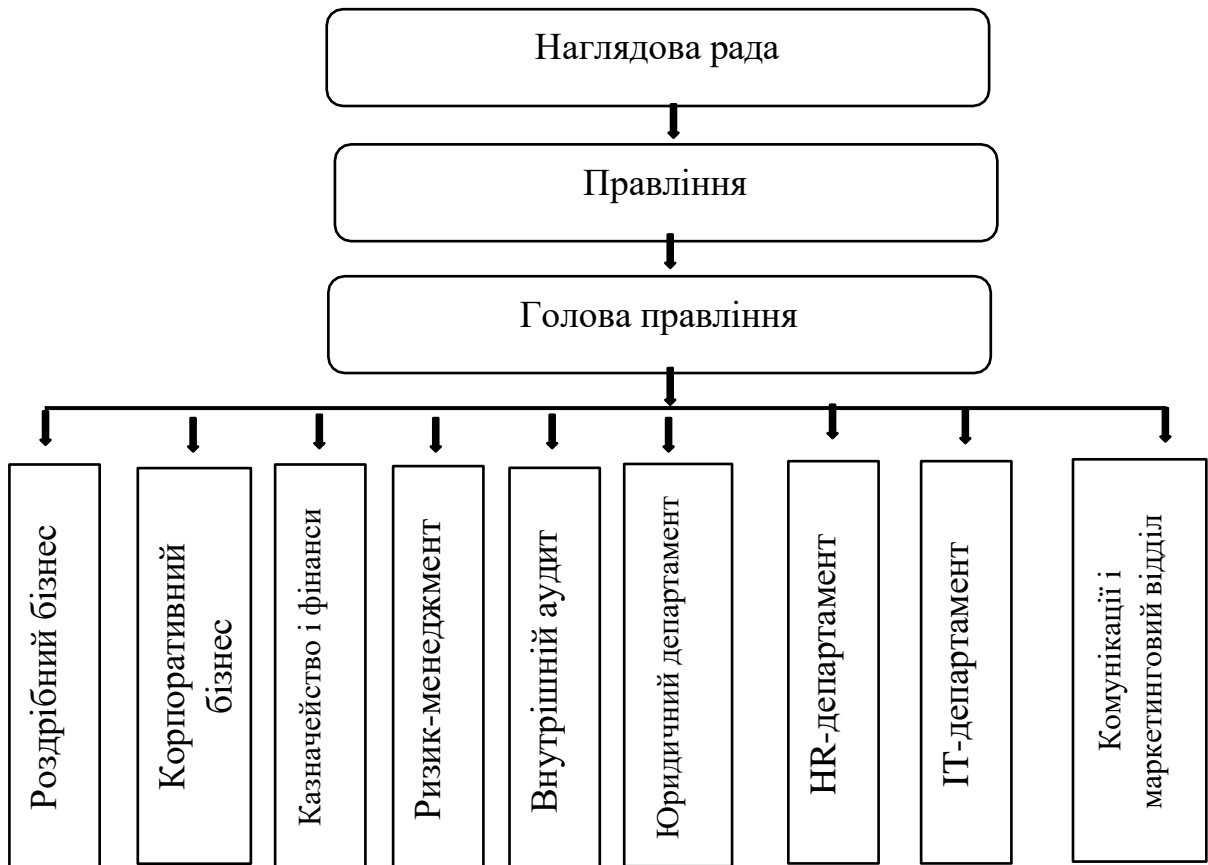


Рисунок 2.5 – Організаційні структура АТ «ПУМБ»

Джерело: складено автором [34]

Основними елементами організаційної структури АТ «ПУМБ» є:

1) Вищі органи управління:

– Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю правління, затверджує стратегії, політики управління ризиками, аудиторські програми. Складається з незалежних членів та представників акціонерів.

– Правління (Виконавчий орган) безпосередньо керує щоденною діяльністю банку. Очолюється Головою Правління. До складу правління входять керівники ключових напрямів: фінансів, ризик-менеджменту, ІТ, корпоративного бізнесу, роздрібно-банкінгу тощо.

2) Ключові підрозділи банку:

– Роздрібний бізнес – відповідає за обслуговування фізичних осіб, розвиток мережі відділень, карткових продуктів, онлайн-банкінгу.

- Корпоративний бізнес – обслуговування середнього та великого бізнесу.
 - Казначейство і фінанси – управління ліквідністю, валютними операціями, інвестиціями.
 - Ризик-менеджмент – оцінка та контроль ризиків банку.
 - Внутрішній аудит – незалежна функція контролю, що підпорядковується безпосередньо наглядовій раді.
 - Юридичний департамент – забезпечення правового супроводу діяльності.
 - HR-департамент – кадрова політика, розвиток персоналу.
 - IT-департамент – цифрові рішення, кібербезпека, розвиток цифрової інфраструктури.
 - Комунікаційний і маркетинговий відділ – бренд, реклама, зв'язки з громадськістю.
- 3) Регіональна мережа:
- Центральний офіс у м. Київ.
 - Філії та відділення по всій Україні, що забезпечують присутність банку на регіональному рівні.
 - Центри обслуговування бізнесу.

Структура працівників Першого Українського Міжнародного Банку (ПУМБ) у період 2022–2024 років зазнала значних змін, зумовлених як зовнішніми викликами, так і внутрішніми трансформаціями. Детально ці зміни можна побачити в таблиці 2.2 та на рисунку 2.6

Таблиця 2.2 – Загальна кількість працівників за 2022-2024 р.р.

Рік	Загальна кількість працівників, осіб	Приріст/зменшення
2022	5750	-
2023	6846	+1096
2024	7000	+154

Джерело: складено автором [34]

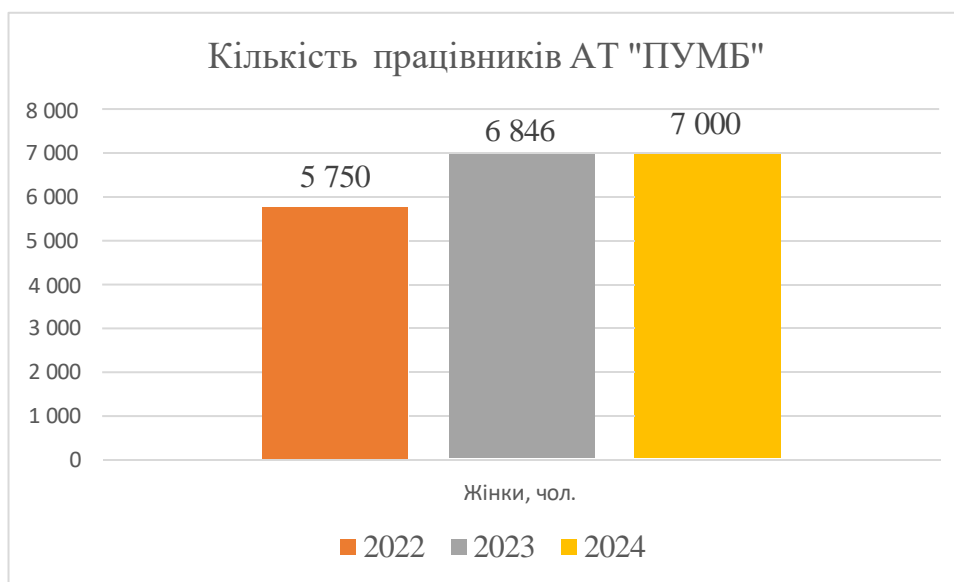


Рисунок 2.6 – Динаміка кадрового складу АТ «ПУМБ» за 2022 – 2024 р.р.

Джерело: складено автором

У період 2022–2024 років спостерігається позитивна динаміка збільшення загальної кількості працівників. У 2023 році кількість персоналу зросла на 1 096 осіб порівняно з попереднім роком, що становить суттєвий приріст (понад 19%). У 2024 році зростання продовжилося, хоча й уповільнилося — лише на 154 особи (близько 2,3%). Така динаміка може свідчити про активну фазу розвитку банку у 2023 році з подальшою стабілізацією кадрової чисельності у 2024-му. Це може бути наслідком досягнення оптимального рівня персоналу або адаптації до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

Проаналізуємо гендерну складову персоналу АТ «ПУМБ» (таблиця 2.3 та рисунок 2.7).

Таблиця 2.3 – Гендерна структура персоналу АТ «ПУМБ» за 2022-2024 р.р.

Рік	Загальна кількість працівників, чол.	Жінки, чол.	Частка жінок, %	Чоловіки, чол.	Частка чоловіків, %
2022	5750	4 313	75	1 437	25
2023	6846	5 114	74,7	1 732	25,3
2024	7000	5 250	75	1 750	25

Джерело: складено автором [34]

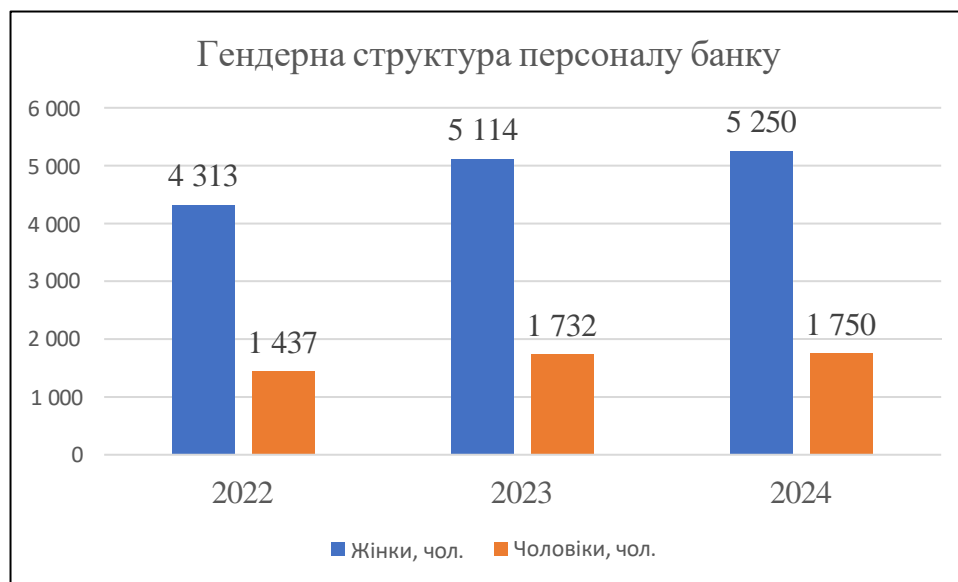


Рисунок 2.7 – Гендерна структура працівників банку АТ «ПУМБ» за 2022 – 2024 р.р.

Джерело: складено автором

Гендерна структура персоналу залишається стабільною: жінки становлять близько 75% колективу, що вказує на домінування жіночої праці у структурі зайнятості. Це може бути зумовлено специфікою діяльності банківської установи. Незважаючи на збільшення чисельності як жінок, так і чоловіків, пропорційне співвідношення між статями зберігається майже незмінним. Така стабільність кадрового складу свідчить про послідовну кадрову політику та відсутність гендерного дисбалансу в процесах найму та управління персоналом.

В процесі аналізу гендерного складу було з'ясовано, що серед керівного персоналу демонструється відносно висока частка жінок у керівних ролях. Із загальної кількості керівників 58% становлять жінки (423 особи), тоді як чоловіки — 42% (301 особа). У складі Правління банку — 3 жінки (30%) та 7 чоловіків (70%).

Професійна структура персоналу банку відзначається високою диверсифікацією: до складу команди входять фахівці з економіки та фінансів, ІТ-експерти, працівники клієнтського сервісу, а також персонал фронт-офісу, регіональних відділень і точок продажу. З метою підвищення гнучкості робочих процесів банк реалізує гібридну модель праці, поєднуючи дистанційний та офісний формати.

У напрямі навчання та розвитку персоналу у 2023 році 84% працівників (5 674 особи) пройшли щонайменше один навчальний курс. У межах реалізації внутрішньої політики кар'єрного розвитку понад 1 200 працівників були переведені на нові посади.

Соціальна відповідальність банку реалізується через низку ініціатив. Так, для 145 мобілізованих працівників забезпечено повну оплату праці та збереження робочих місць. Запроваджено програму адаптації для ветеранів, яка передбачає тренінги для керівників і надання матеріальної підтримки. Крім того, діє програма взаємодопомоги, в межах якої близько 1 000 працівників надають фінансову підтримку колегам у складних життєвих ситуаціях.

Ключовими викликами 2024 року для банку стали кадрові дефіцити у сферах: обслуговування клієнтів у відділеннях, корпоративного та роздрібного бізнесу, а також у галузі інформаційних технологій (зокрема нестача досвідчених розробників, системних аналітиків та експертів з кібербезпеки). Для подолання цих викликів АТ «ПУМБ» впроваджує програми перекваліфікації працівників та активно підтримує горизонтальні кар'єрні переміщення.

Важливим показником кадрової політики банку є аналіз плинності кадрів (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка плинності кадрів АТ «ПУМБ» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Динаміка, %	
	2022	2023	2024	2022 проти 2023	2023 проти 2024
Загальна кількість працівників	5 750	6 846	7 000	+19,1	+2,3
Кількість нових працівників	800	1 485	1 200	+85,6	-19,2
Кількість звільнених працівників	1 250	950	800	-24,0	-15,8
Середньорічна чисельність працівників	5 250	6 300	6 923	+20	+9,9
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	21,7%	13,9%	11,4%	-35,9	-18,0
Середній стаж (роки)	≈ 4,1	≈ 4,5	≈ 4,9	+0,4 року	+0,4 року

Джерело: складено автором [34]

За даними таблиці можна зробити наступний висновок. Найбільший набір персоналу зафіксовано у 2023 році — 1 485 осіб, що на 85,6% більше, ніж у 2022 році. У 2024 році спостерігається зниження цього показника на 19,2%, ймовірно, через стабілізацію кадрового складу.

Поступове зменшення звільнень з 1 250 осіб у 2022 році до 800 у 2024 році свідчить про покращення умов праці, корпоративної культури або більш ефективну кадрову політику. Динаміка звільнень: -24,0% у 2023 році та -15,8% у 2024 році.

Середньорічна чисельність працівників збільшилась на 20% у 2023 році та ще на 9,9% у 2024 році, що підтверджує загальну тенденцію до зростання чисельності персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів характеризується зменшенням з 21,7% у 2022 році до 11,4% у 2024 році (-35,9% та -18,0%), що вказує на позитивну динаміку утримання персоналу, що може бути результатом покращеної системи мотивації та управління персоналом.

Середній стаж роботи показує невелике, але стабільне зростання з 4,1 року до 4,9 року, що свідчить про підвищення стабільності персоналу та зменшення частки тимчасових/нових кадрів у загальній структурі.

АТ «ПУМБ» демонструє ефективне управління кадровим потенціалом, що виражається у стабільному зростанні загальної чисельності персоналу, зниженні рівня плинності кадрів, збільшенні середнього стажу роботи. Це свідчить про послідовну реалізацію стратегії формування сталого, досвідченого та мотивованого колективу.

Банк «ПУМБ» у 2022–2024 роках активно впроваджував інноваційні підходи до управління персоналом (рисунок 2.8), що дозволили йому адаптуватися до нових умов і залишатися одним із найпривабливіших роботодавців в Україні. Ось ключові інновації, які запроваджує компанія.

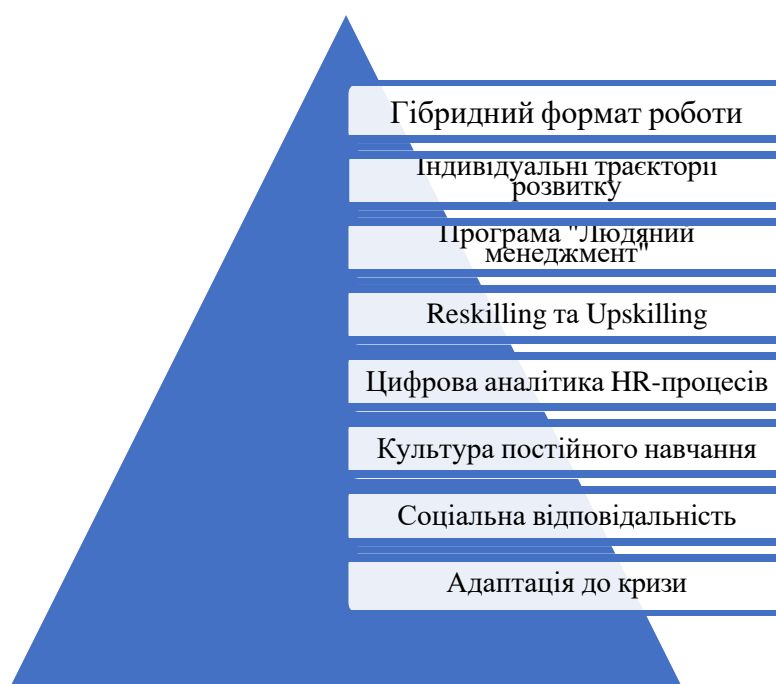


Рисунок 2.8 – Інноваційні підходи управління кадровим потенціалом

Джерело: складено автором [34]

Охарактеризуємо їх: а) гібридний формат роботи характеризує те, що АТ «ПУМБ» одним із перших серед українських банків впровадив гібридну модель роботи: частина персоналу працює дистанційно, частина — в офісі. Для цього

створено спеціальні інструменти та платформи для віддаленої взаємодії, цифрового менеджменту та оцінювання ефективності; б) індивідуальні траєкторії розвитку банку впроваджено через: персоналізовані навчальні та кар'єрні маршрути; працівникам доступна внутрішня платформа з курсами, тренінгами, тестуванням навичок (LMS); проводяться внутрішні конкурси на вакансії, переведення між департаментами (горизонтальна мобільність); в) Reskilling та Upskilling: ПУМБ інвестує в перекваліфікацію (reskilling) працівників, особливо з фронт-офісу у digital-напрямки: наприклад, працівники відділень проходили навчання, щоб перейти в ІТ або аналітичні підрозділи; г) програма "Людяний менеджмент" в основі якої — довіра, відкритість і підтримка, особливо в умовах воєнного часу; банк організував психологічну допомогу, підтримку мобілізованих співробітників (повна ЗП, збереження місця), спеціальні програми адаптації для ветеранів; д) цифрова аналітика HR-процесів передбачає застосування People Analytics для оцінки продуктивності, прогнозування плинності кадрів, оптимізації підбору персоналу; е) культура постійного навчання показує, що понад 85% працівників проходили навчання щороку; онлайн-платформи дають доступ до курсів із soft та hard skills, цифрових інструментів, управління командою тощо; працівники самі обирають, які навички їм потрібні — self-driven learning; є) соціальна відповідальність всередині банку реалізується через ініціативу "Каса взаємодопомоги", працівники допомагають колегам у скрутні; підтримку внутрішніх спільнот: клуби за інтересами, волонтерські ініціативи, благодійні збори; ж) адаптація до кризи дала можливість після повномасштабного вторгнення банку швидко адаптувати робочі процеси через релокацію персоналу, підтримку в евакуації, гнучкі графіки для співробітників у зоні бойових дій.

Інноваційні підходи АТ «ПУМБ» у HR-сфері поєднують технологічні рішення, гуманістичні принципи та адаптивність до викликів воєнного часу. Завдяки цьому банк не лише зберіг команду, а й став прикладом сталого та відповідального управління персоналом в умовах турбулентності.

2.3. Оцінка системи управління персоналом АТ «ПУМБ» та розробка заходів щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом

Оцінка ефективності діючої системи управління персоналом АТ «ПУМБ» має базуватися на комплексному аналізі якісних та кількісних показників, а також відповідності сучасним вимогам ринку праці, стратегічним цілям банку та потребам працівників. З цією метою було проведено SWOT-аналіз кадрової політики АТ ПУМБ.

SWOT-аналіз кадрової політики АТ «ПУМБ» дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси та зовнішні виклики, з якими стикається банк у сфері управління персоналом. Розглянемо детально кожен складову (таблиця 2.5).

Сильні сторони (Strengths) АТ «ПУМБ» демонструють зрілість HR-політики, яка базується на: стабільному ядрі персоналу — лояльні працівники з великим досвідом формують стійкий кадровий фундамент; на гендерній рівновазі серед керівництва, що відповідає принципам інклюзивності та сучасного менеджменту; на інноваційності HR-практик — впровадження Learning Management System, гібридного формату роботи, аналітиці персоналу; на системній підтримці розвитку — Upskilling, Reskilling та внутрішньому навчанні, яке сприяє підвищенню кваліфікації працівників; на розвитку кар'єрних можливостей завдяки внутрішній конкуренції, що підвищує мотивацію та залученість персоналу.

Ці чинники формують конкурентну перевагу банку в залученні та утриманні кадрів.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз кадрової політики АТ ПУМБ

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Висока частка лояльного персоналу з тривалим стажем ✓ Гендерна збалансованість керівного складу ✓ Активне впровадження інновацій: LMS, гібридна модель, people analytics ✓ Програми розвитку: Upskilling, Reskilling, внутрішнє навчання ✓ Система внутрішнього конкурсу посад (кар'єрне зростання) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Високий рівень плинності кадрів у кризових періодах (2022) ✓ Перевантаження HR-служб в періоди масового найму або релокації ✓ Недостатній відсоток персоналу з digital-компетенціями на старті трансформацій ✓ Не всі працівники готові до швидкої адаптації та змін робочих форматів ✓ В окремих регіонах складно залучати кваліфіковані кадри через безпекову ситуацію
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розширення digital-напрямків → нові професії всередині банку ✓ Інтеграція з міжнародними HR-платформами та сертифікаціями ✓ Застосування HR-аналітики для прогнозування плинності та підвищення продуктивності ✓ Поглиблення співпраці з університетами, створення молодіжних програм ✓ Репутація як надійного роботодавця → перевага при рекрутингу 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ризики втрати кадрів через еміграцію або мобілізацію ✓ Конкуренція за таланти з боку інших банків та ІТ-компаній ✓ Виснаження працівників через тривалий стресовий період (війна, ротації, емоційне вигорання) ✓ Посилення кіберзагроз → ризики втратити HR-дані або інформацію про персонал ✓ Зміна трудового законодавства чи податкового тиску на роботодавця

Джерело: складено автором

Сильні сторони (Strengths) АТ «ПУМБ» демонструють зрілість HR-політики, яка базується на: стабільному ядрі персоналу — лояльні працівники з великим досвідом формують стійкий кадровий фундамент; на гендерній рівновазі серед керівництва, що відповідає принципам інклюзивності та сучасного менеджменту; на інноваційності HR-практик — впровадження Learning Management System, гібридного формату роботи, аналітиці персоналу; на системній підтримці розвитку — Upskilling, Reskilling та внутрішньому навчанні, яке сприяє підвищенню

кваліфікації працівників; на розвитку кар'єрних можливостей завдяки внутрішній конкуренції, що підвищує мотивацію та залученість персоналу.

Ці чинники формують конкурентну перевагу банку в залученні та утриманні кадрів.

Слабкі сторони (Weaknesses). Попри наявні переваги, кадрова система має низку вразливих місць, а саме: плинність кадрів у кризові періоди свідчить про недостатню стійкість до зовнішніх шоків; перевантаження HR-функцій у періоди активного найму або релокації може призводити до зниження якості процесів; нерівномірний рівень digital-компетенцій персоналу гальмує ефективну трансформацію; опір змінам та повільна адаптація окремих працівників знижує темпи впровадження нових форматів; регіональні кадрові проблеми зумовлені безпековими ризиками, що ускладнює рекрутинг у певних локаціях. Ці слабкості потребують проактивної компенсації за рахунок навчання, автоматизації та регіональної диверсифікації.

Можливості (Opportunities) АТ «ПУМБ» мають потенціал для стратегічного розвитку HR-сфери: розширення цифрових напрямів створює нові спеціалізації та кар'єрні треки для внутрішнього ринку; інтеграція з глобальними платформами відкриває доступ до найкращих практик та підвищує довіру кандидатів; аналітика персоналу дає змогу передбачати ризики та оптимізувати продуктивність; співпраця з університетами сприяє формуванню молодіжного кадрового резерву; сильна репутація роботодавця підсилює бренд компанії та дає перевагу на ринку праці. Ці можливості варто системно реалізовувати через довгострокові HR-стратегії.

Загрози (Threats), а саме ключові ризики зовнішнього середовища, які є у АТ «ПУМБ»: масова еміграція та мобілізація — серйозний виклик для утримання персоналу; посилена конкуренція з ІТ та банківським сектором створює тиск на зарплатні очікування та утримання талантів; хронічний стрес та вигорання — загроза якості роботи та продуктивності команди; кібербезпека HR-даних стає критично

важливою з огляду на конфіденційність та персональні дані; нестабільність у трудовому законодавстві чи податках може призвести до непередбачуваних витрат. Управління ризиками потребує превентивних дій — від розвитку кіберзахисту до впровадження програм емоційного добробуту.

SWOT-аналіз демонструє, що кадрова політика АТ ПУМБ є системною, адаптивною та інноваційною, проте має виклики, пов'язані з турбулентністю зовнішнього середовища, рівнем цифрової зрілості персоналу та психоемоційною стійкістю працівників. Для посилення позицій банку в майбутньому доцільно:

- Інвестувати в цифрове навчання;
- Посилити психологічну підтримку персоналу;
- Розвивати резервні механізми на випадок втрати ключових працівників;
- Активізувати залучення молоді та внутрішніх талантів.

Грамотне використання можливостей при мінімізації ризиків дозволить АТ «ПУМБ» зберегти лідерські позиції на ринку.

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції на фінансовому ринку та стрімкого розвитку цифрових технологій одним із ключових факторів успішності банку є ефективне управління кадровим потенціалом. Саме персонал є основним ресурсом, що забезпечує надання якісних банківських послуг, впровадження інновацій та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Для Першого Українського Міжнародного Банку (ПУМБ) актуальним є пошук нових, гнучких і водночас економічно обґрунтованих підходів до розвитку персоналу, зниження рівня плинності кадрів, підвищення залученості та формування внутрішнього кадрового резерву. На підставі проведеного аналізу структури працівників, динаміки їх чисельності, плинності та результатів SWOT-аналізу кадрової політики було розроблено програму вдосконалення управління персоналом на 2025–2026 роки.

Запропоновані заходи орієнтовані на впровадження сучасних low-cost HR-практик, цифрових рішень та зміцнення бренду роботодавця з урахуванням специфіки діяльності банку та його ресурсних можливостей. Реалізація програми дозволить ПУМБ не лише підвищити ефективність кадрової роботи, а й досягти відчутного економічного ефекту, зменшивши витрати, пов'язані з наймом, адаптацією та заміщенням персоналу.

Таблиця 2.6 - Оптимізована програма вдосконалення управління персоналом АТ «ПУМБ» (2025–2026)

№	Заходи	Терміни впровадження	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний ефект / економія
1	2	3	4	5
1.	Впровадження базової HR-аналітики (Excel + Power BI дашборди плинності, віку, стажу)	2025, I–II кв.	150	Зниження плинності на 1,5% → економія ≈ 500 тис. грн
2.	Внутрішня програма "Кар'єрний старт": менторство + адаптаційний модуль	2025, III кв.	80	Зменшення плинності новачків → економія ≈ 300 тис. грн
3.	Онлайн-курс «Цифрова грамотність для банківського персоналу» (на базі безкоштовних платформ: Prometheus, Coursera for Teams)	2025, III–IV кв.	50	Підвищення внутрішніх компетенцій → менша потреба в зовнішніх IT-фахівцях
4.	Пілотна програма емоційного відновлення (анонімні консультації + тренінги з well-being)	2026, I кв.	100	Профілактика вигорання → зменшення лікарняних і підвищення ефективності
5.	Активізація партнерства з університетами (ярмарки вакансій, лекції, стажування)	2026, I–III кв.	120	Приток молодих кадрів → скорочення витрат на рекрутинг ≈ 250 тис. грн

Джерело: складено автором

Мета запровадження даної програми забезпечити ефективне, гнучке та економічно доцільне управління кадровим потенціалом АТ «ПУМБ» у 2025–2026 роках шляхом впровадження сучасних підходів до адаптації, аналітики, навчання,

профілактики вигорання та залучення молодих спеціалістів. Дана програма включає:

1) Впровадження базової HR-аналітики.

Мета: отримання оперативного доступу до ключових кадрових показників (плинність, структура за віком, стажем, гендером, ефективність адаптації).

Що включає: налаштування звітів у Excel або Power BI; підключення до баз даних або ручне оновлення показників; розробку ключових HR-дешбордів (по підрозділах, регіонах, посадах).

2) Програма «Кар'єрний старт» (адаптація + менторство).

Мета: скоротити час адаптації нових працівників і знизити їхню плинність у перші 3–6 місяців.

Що включає: призначення досвідчених співробітників як менторів; видача адаптаційного пакету (чек-лист, опис банку, перші кроки); онлайн-зворотний зв'язок через Google-форму.

3) Онлайн-курс «Цифрова грамотність для банківського персоналу».

Мета: розвиток digital-компетенцій співробітників, особливо фронт-офісу та регіональних філій.

Що включає: створення навчального маршруту з безкоштовних курсів (Prometheus, Coursera, YouTube); тести до/після навчання, сертифікат участі; включення курсу в обов'язковий план стажування.

4) Пілотна програма психологічної підтримки (Well-being).

Мета: профілактика емоційного вигорання персоналу, збереження продуктивності.

Що включає: проведення тренінгів (онлайн): антистрес, емоційне саморегулювання, енергія під час кризи; анонімні онлайн-консультації (1–2 психологи за договором); розсилка щомісячних порад для збереження психічного здоров'я.

5) Партнерство з університетами та просування бренду роботодавця

Мета: залучення молодих талантів, скорочення часу та витрат на наймання.

Що включає: проведення кар'єрних зустрічей, участь у ярмарках вакансій; виступи HR-фахівців у ЗВО (міні-лекції, банківська кар'єра); програма стажування «ПУМБ NEXT».

В результаті запровадження даної програми можливо досягти певного економічного ефекту.

Таблиця 2.7 – Результати запровадження програми

Показник	Значення
Загальні витрати (2025–2026)	500 тис. грн
Очікувана сукупна економія	~1 050 тис. грн
Рентабельність (ROI)	210%
Термін окупності	до 12 місяців

Джерело: складено автором

Заплановані заходи мають високу економічну доцільність. Загальні витрати у розмірі 500 тис. грн дозволяють отримати очікувану сукупну економію понад 1 млн грн, що свідчить про значний економічний ефект від впровадження проєкту. Рівень рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 210% підтверджує ефективність вкладених коштів, а термін окупності, що не перевищує 12 місяців, свідчить про швидке повернення інвестицій. Отже, реалізація ініціативи є економічно обґрунтованою та доцільною у короткостроковій перспективі.

У межах впровадження програми вдосконалення управління кадровим потенціалом «ПУМБ» на 2025–2026 роки було розроблено покроковий графік реалізації ключових заходів. Графік передбачає логічну послідовність дій, починаючи з аналітичної підготовки та цифрової трансформації HR-процесів, і завершуючи формуванням сталого кадрового резерву через взаємодію з освітніми закладами.

Кожен етап програми узгоджений із загальною HR-стратегією банку, враховує внутрішні ресурси та потенційні виклики зовнішнього середовища. Заплановані ініціативи спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики, зниження плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури та розвиток людського капіталу відповідно до потреб сучасного банківського сектору.

Графік дозволяє контролювати темпи реалізації програми, своєчасно оцінювати результати та за потреби коригувати дії для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 2.8 – Графік впровадження програми вдосконалення управління кадровим потенціалом банку

№	Назва заходу	Відповідальний підрозділ	2025 I кв.	2025 II кв.	2025 III кв.	2025 IV кв.	2026 I кв.	2026 II–III кв.
1	Впровадження HR-аналітики	HR + IT	●	●				
2	Запуск програми менторства «Кар'єрний старт»	HR-відділ			●			
3	Онлайн-курс «Цифрова грамотність»	HR + Навчальний центр			●	●		
4	Пілотна програма психологічної підтримки	HR + зовнішній партнер					●	
5	Розширення співпраці з університетами, запуск стажувань	HR-відділ + PR						●

Джерело: складено автором

Графік реалізації програми є добре структурованим, логічно послідовним і реалістичним у часових межах. Він передбачає поетапне впровадження заходів, що дозволяє ефективно розподілити ресурси та уникнути перевантаження персоналу. Початок із впровадження HR-аналітики забезпечує аналітичну основу для подальших дій, а завершення програмою стажувань гарантує довгостроковий кадровий розвиток.

Передбачена у графіку поступовість дає змогу своєчасно оцінювати результати, адаптувати стратегію та мінімізувати ризики. Баланс між короткостроковими й довгостроковими цілями, а також акцент на цифровізацію та розвиток персоналу свідчить про сучасний, стратегічно виважений підхід до управління людським капіталом банку.

Загалом, графік Ганта свідчить про високий рівень підготовки програми, орієнтованість на результат і стійкий розвиток HR-політики банку.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз системи управління кадровим потенціалом АТ «ПУМБ», що дозволив виявити її сильні сторони, проблемні аспекти та перспективи розвитку. ПУМБ продемонстрував здатність не лише зберегти стабільність у надзвичайно складних умовах воєнного часу, а й забезпечити зростання ключових фінансових і кадрових показників.

Банк вирізняється розвиненою організаційною структурою, інноваційними HR-практиками, високим рівнем цифрової зрілості та орієнтацією на сталий розвиток персоналу. Водночас аналіз плинності кадрів, гендерної структури та середнього стажу працівників свідчить про ефективність кадрової політики та поступове підвищення стабільності трудового колективу.

Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати низку викликів, серед яких: кадрові дефіцити в окремих напрямках, ризики емоційного вигорання та необхідність посилення цифрових компетенцій. У відповідь на ці загрози було запропоновано програму вдосконалення управління персоналом на 2025–2026 роки, що включає економічно обґрунтовані заходи з розвитку HR-аналітики, підтримки адаптації нових працівників, емоційного добробуту, підвищення цифрової грамотності та залучення молодих фахівців.

Таким чином, АТ «ПУМБ» зможе і надалі формувати сучасну, гнучку та соціально відповідальну модель управління розвитком кадрового потенціалу, здатну ефективно реагувати на зовнішні виклики й забезпечувати конкурентоспроможність банку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути питання управління кадровим потенціалом підприємства як з теоретико-методологічної, так і з практичної точки зору. В результаті виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставлену мету та виконано всі визначені завдання. Основні висновки дослідження полягають у наступному:

Кадровий потенціал — це не просто сукупність працівників, а стратегічний ресурс підприємства, який формується на основі якісних і кількісних характеристик персоналу. Він включає професійні знання, особистісні якості, мотиваційні установки, здатність до інноваційної діяльності та командної взаємодії. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища й цифрової трансформації управління цим потенціалом набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, стійкість та адаптивність підприємства.

В межах аналізу АТ «ПУМБ» виявлено, що система управління персоналом у банку є структуровано розвиненою і базується на сучасних принципах HR-менеджменту. Зокрема, банк активно впроваджує цифрові технології в управління персоналом, застосовує гібридні формати роботи, практикує програми reskilling та upskilling, що дозволяє підтримувати актуальний рівень компетентностей працівників. Позитивним є й розвиток внутрішньої HR-екосистеми, яка враховує як економічні, так і соціально-психологічні аспекти взаємодії в колективі.

Разом із тим, у кадровій політиці АТ «ПУМБ» наявні певні зони розвитку. Зокрема, потребують удосконалення такі елементи:

- механізми мотивації та залученості персоналу, особливо молодих спеціалістів;
- адаптація нових працівників, що є критично важливою в умовах високої плинності кадрів;

- внутрішні комунікації та зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками;
- системи кадрового резерву та планування кар'єри.

В роботі запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом, серед яких:

- розробка системи компетентнісного оцінювання персоналу з урахуванням поведінкових індикаторів;
- впровадження програм менторства та наставництва для нових працівників;
- активізація роботи з внутрішнім брендом роботодавця з метою підвищення лояльності персоналу;
- використання HR-аналітики та цифрових платформ для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо персоналу;
- створення індивідуальних планів розвитку працівників, що включатимуть навчання, кар'єрне зростання та елементи гейміфікації.

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування його результатів не лише в межах діяльності АТ «ПУМБ», а й у ширшому контексті — для інших фінансових установ України. Запропоновані підходи та інструменти сприяють трансформації управління людськими ресурсами із суто адміністративної функції на стратегічний напрям, що підвищує загальну ефективність організації, знижує ризики, пов'язані з кадровим дефіцитом, та зміцнює позиції підприємства на ринку.

Отже, управління кадровим потенціалом має спиратися на інтеграцію класичних і сучасних підходів, поєднувати гнучкість, інноваційність, аналітичність і гуманістичну орієнтацію. Такий підхід дозволить підприємствам ефективно використовувати свої кадрові ресурси в умовах викликів ХХІ століття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аккерман К. «Краудфандінг як фінансовий інструмент». // «Україна фінансова». - Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/sdu/139.htm.
2. Байдак І. І. Трудові ресурси України: проблеми та необхідність їх розв'язання на державному рівні / І. І. Байдак, І. А. Застава // Публічне управління та митне адміністрування. – 2016. – № 1. – С. 15–19.
3. Балабанова Л. В. Управління кадровим потенціалом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2018. – 468 с.
4. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка і управління: науково-практичний журнал. 2007. № 3. С. 48–53.
5. Бербенець О. В. Управління кадровим потенціалом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії / О. В. Бербенець // Економіка та держава. – 2018. – № 7. – С. 31-33.
6. Богомазова Л. В. Аналіз чисельності та структури кадрів на підприємстві / Л. В. Богомазова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2016. – № 37. – С. 100-10.
7. Бойко О. О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства / О. О. Бойко, А. В. Ксьоншка, Ю. І. Перемишленікова // Бібліотечний вісник. – 2015. – С. 14-19.
8. Бондаренко Л. П. Побудова структури органу управління кадровим потенціалом на підприємстві / Л. П. Бондаренко, М. І. Тарнавський // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 7. – С. 47-52.
9. Войченко Т. Трудові ресурси та їхня роль у результативності діяльності підприємства / Т. Войченко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. – 2015. – Вип. 34. – С. 249–258.

10. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с. 44.
11. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні / О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук // Демографія та соціальна економіка. – 2015. – № 2. – С. 167-178
12. Данюк В. М. Проблеми первинної виробничої адаптації молодих фахівців і напрями їх подолання. / В. М. Данюк, О. О. Чередник. -Соціально-трудова відносина: теорія та практика № 2 (14). – 2018. – С. 48-57.
13. Денисенко М. П. Управління персоналу на підприємстві / М. П. Денисенко, Л. В. Терещук // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 7. – С. 53-57.
14. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 67–71.
15. Довгаль О. В. Інноваційне управління кадровим потенціалом [Електронний ресурс] / О. В. Довгаль. // Ефективна економіка. – 2015. – № 5. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_91
16. Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом / І. І. Дубинська // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 31. – С. 55-62.
17. Єсінова Н. І. Трудові ресурси як чинник розвитку інноваційних процесів / Н. І. Єсінова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 2(1). – С. 131–138.
18. Єськов О. Л. Управління професійним розвитком персоналу підприємства на основі його оцінки / О. Л. Єськов, Т. П. Гітіс // Економіка та право. – 2016. – № 2. – С. 87-92
19. Заблодська І. В. Трудові ресурси та оплата праці: регіональний аспект / І. В. Заблодська, О. В. Перепелюкова // Економіка та право. – 2013. – № 3. – С. 101–105.
20. Задорожний І. С. Сучасні підходи до проектування і перепроєктування підсистеми управління кадровим потенціалом / І. С.Задорожний, С. Г. Козловська, А. В. Катасонов, С. В. Задорожний // Вісник Східноєвропейського

університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – № 2. – С. 100-119.

21. Козік М.О. Сутність та особливості побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства // Економіка і фінанси підприємства: збірник ст. студ. заочної форми навчання/ від.ред. Г.В. Блакита, –К.: КНТЕУ, 2021. Ч2. С-24-30.

22. Кашуба Я. М. Стратегічний розвиток системи соціального управління кадровим потенціалом торговельних підприємств / Я. М. Кашуба // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2015. – № 1. – С. 29-36.

23. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

24. Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом / А. В. Крамаренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 8(2). – С. 95-98.

25. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.

26. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом / А. П. Лазарева // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1, Т. 2. – 348 с.

27. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління кадровим потенціалом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Лелі Ю. Г. // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – Вип. 1, Т.2. – 348 с.

28. Лукашевич В. М. Сучасні технології підвищення економічної і соціальної ефективності управління кадровим потенціалом організації / В.

М. Лукашевич // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2018. – Вип. 3. – С. 88-106

29. Мажник Л. О. Обґрунтування складових технології управління кадровим потенціалом підприємства / Л. О. Мажник // Управління розвитком : збірник наукових робіт. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2019. – № 20. – С. 59–61.

30. Михайлова, Ю. Г. Аналіз динаміки середньої заробітної плати в Україні [Текст] / Ю. Г. Михайлова, О. В. Самоєнкова // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень: збірник наукових студентських праць. Випуск 3. Частина I – Одеса, ОНЕУ. – 2018. – С. 106 – 113

31. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 4 (52). С. 213–221.

32. Міненко М.А., Альохін Д.І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/5.pdf. (дата звернення 20.04.2025).

33. Назаренко І. Л. Оцінка кадрового потенціалу локомотивного депо / І. Л. Назаренко, Т. Г. Стогнієва // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 59. - С. 142-149

34. Офіційний сайт АТ «ПУМБ» URL: <https://about.pumb.ua/finance> (дата звернення 20.04.2025).

35. Пономаренко В. С. Формування професійних компетентностей в умовах інформаційної економіки: [монографія] / В. С. Пономаренко, Г. В. Назарова, К. Г. Наумік та ін. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. — 220 с.

36. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства / О. В. Стельмашенко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 3(3). – С. 96-99.

37. Столярська К. М. Методологічні підходи щодо стратегії управління кадровим потенціалом підприємств зв'язку на засадах формування ключових

компетенцій / К. М. Столярська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – Вип. 4. – С. 242-247.

38. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління кадровим потенціалом підприємств / М. І. Тарнавський // Бізнес Інформ. – 2019. – № 3. – С. 381-385.

39. Терьохін С. В. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством / С. В. Терьохін, І. А. Шеховцова // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2014. – Вип. 13. – С. 269-273

40. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.

41. Цуркан М.Л. «Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдингу» [Електроний ресурс] / М.Л. Цуркан // Ефективна економіка7. – 2018. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5703> (0,5 д. а.).

42. Цуркан М.Л. «Управління розвитком персоналу на основі крауд-технологій» / М.Л. Цуркан // Бізнес Інформ8: Наук. журнал. – 2018. – № 7 (474). – С. 246-251. (0,38 д.а.).

43. Червона О. Ю. Формування системи управління кадровим потенціалом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Ю. Червона, О. В. Жеребецька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2018. – Вип. 23(2). – С. 122-125

44. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління кадровим потенціалом організації / О.Л. Чуланова // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 212-220.

45. Шестер І. В. Мотивація інноваційної активності персоналу підприємства / І. В. Шестер // Інноваційна економіка: макро-, мезо- та мікрорівні: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 груд. 2015 р. – Херсон: Гельветика, 2015. – С. 65-67.

46. Шестер І. В. Мотивація персоналу інноваційного підприємства / І. В. Шестер // Формування інноваційної економіки: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12-13 грудня 2014 р. – Херсон, 2014. – С. 116-119.

47. Шульга Н. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у системі управління діяльністю автотранспортних підприємств / Н. Шульга // Наукові записки: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка. – 2014. – Вип. 16. – С. 293–294.

48. Юдіна М. І. Особливості управління кадровим потенціалом на сучасних промислових підприємствах / М. І. Юдіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2018. – Вип. 27(2). – С. 139-14.

49. Haslinda A. Evolving terms of human resource management and development. The Journal of International Social Research. 2009. Volume 2/9. P. 180–186.

50. Mudor H., Tooksoon P. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. Journal of Economics and Behavioral Studies. 2011. Vol. 2, No. 2. P. 41– 49.