МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету	**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**
Назва кафедри	**Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**
Спеціальність:	**073 Менеджмент**
Освітня програма:	**Менеджмент організацій та адміністрування**
Група:	**АМ-21М денна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

здобувача вищої освіти **Яценка Олексія Олексійовича**

Кваліфікаційна магістерська робота допущена до захисту рішенням кафедри менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 7 від «08 грудня» 2025 р.

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ **Р.О. Піскунов**

Науковий керівник
к.н. з держ. упр., доцент
_____ **Т.Р. Малафєєв**

м. Харків 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
менеджменту, обліку
та бізнес-комунікацій
к.е.н., доцент Піскунов Р.О.

_____

(підпис) (ініціали, прізвище)

«16» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Яценку Олексію Олексійовичу

1.Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ»
керівник роботи Малафєєв Тимур Романович, к.н. з держ. упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «15» вересня 2025 р. № 601-5/3262
2. Строк подання студентом роботи 01.12.2025 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
У розділі 1: розкрити сутність, значення та основні характеристики кадрового потенціалу організації; визначити підходи та методи управління кадровим потенціалом підприємства; проаналізувати сучасні виклики формування та ефективного використання кадрового потенціалу в Україні.
У розділі 2: надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»; оцінити стан та забезпеченість кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк»; провести оцінку рівня кадрового потенціалу банку.

У розділі 3: дослідити управління кадровим потенціалом України в умовах воєнних трансформацій ринку праці; обґрунтувати сучасні підходи до управління кадровим потенціалом з урахуванням особливостей поколінь; розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк».

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ
2	СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ
3	СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Дата видачі завдання 16.09.2025 р.

Здобувач вищої освіти _____ О.О. Яценко
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Т.Р. Малафєєв
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 82 сторінки, 21 таблицю, 15 рисунків, список літератури з 52 найменувань.

Об'єктом дослідження є управління кадровим потенціалом організацій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти щодо удосконалення управління кадровим потенціалом банківської установи.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних аспектів щодо удосконалення управління кадровим потенціалом банківської установи в сучасних умовах.

Для реалізації поставленої мети дослідження було визначено наступні завдання:

- розкрити сутність, значення та основні характеристики кадрового потенціалу організації;
- визначити підходи та методи управління кадровим потенціалом підприємства;
- проаналізувати сучасні виклики формування та ефективного використання кадрового потенціалу в Україні;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити стан та забезпеченість кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести оцінку рівня кадрового потенціалу банку;
- дослідити управління кадровим потенціалом України в умовах воєнних трансформацій ринку праці;
- обґрунтувати сучасні підходи до управління кадровим потенціалом з урахуванням особливостей поколінь;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк».

За результатами дослідження сформульовано теоретичні узагальнення та практичні положення, які стали основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» в умовах динамічних змін ринку праці та воєнних трансформацій.

Отримані результати мають прикладне значення, оскільки сформульовані висновки та пропозиції можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері розвитку персоналу, оптимізації використання кадрового потенціалу, адаптації до зовнішніх викликів та забезпечення стабільного функціонування банку в кризових умовах.

Ключові слова: БАНК, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, КАР'ЄРНИЙ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК.

ABSTRACT

The qualifying master's thesis contains 82 pages, 21 tables, 15 figures, a list of literature with 52 titles.

The object of the research is the management of human resources in organizations.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical aspects of improving human resource management in banking institutions.

Purpose of qualification master's work is to provide a scientific justification for the theoretical and methodological foundations and practical aspects of improving human resource management in banking institutions in modern conditions.

Tasks of qualification master's work are:

- to reveal the essence, significance, and main characteristics of the organization's human resources potential;
- to identify approaches and methods for managing the enterprise's human resources potential;
- to analyze the current challenges of forming and effectively using human resources potential in Ukraine;
- provide technical and economic characteristics of JSC CB “PrivatBank”;
- assess the state and security of the human resources of JSC CB “PrivatBank”;
- assess the level of the bank's human resources potential;
- study the management of Ukraine's human resources potential in the context of military transformations of the labor market;
- justify modern approaches to human resources management, taking into account generational characteristics;
- develop recommendations for improving the effectiveness of human resources management at JSC CB PrivatBank.

Based on the results of the study, theoretical generalizations and practical provisions were formulated, which became the basis for developing recommendations for improving the management of human resources at JSC CB PrivatBank in the context of dynamic changes in the labor market and military transformations.

The obtained results are of practical importance, as the conclusions and proposals formulated can be used to improve the effectiveness of management decisions in the field of personnel development, optimize the use of human resources, adapt to external challenges, and ensure the stable functioning of the bank in crisis conditions.

Keywords: BANK, HUMAN RESOURCE POTENTIAL, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, STAFF MOTIVATION, STAFF COMPETENCIES, STAFF EVALUATION, CAREER AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ……...…… 10
1.1. Сутність, значення та основні характеристики кадрового потенціалу організації……. 10
1.2. Управління кадровим потенціалом підприємства…… 16
1.3. Сучасні виклики формування та ефективного використання кадрового потенціалу в Україні……. 23
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ…….. 32
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»…… 32
2.2. Аналіз стану та забезпеченості кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк»…….. 38
2.3. Оцінка рівня кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк»……. 45
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ…… 50
3.1. Управління кадровим потенціалом України в умовах воєнних трансформацій ринку праці…… 50
3.2. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом з урахуванням особливостей поколінь…… 57
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк»…….. 66
ВИСНОВКИ…….. 72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 76
ДОДАТКИ……. 82

ВСТУП

Управління кадровим потенціалом в Україні в умовах війни набуває особливої актуальності, адже саме людський капітал визначає стійкість і конкурентоспроможність будь-якої організації. Воєнні дії в країні спричинили значні виклики для ринку праці, а саме: мобілізацію працівників до лав ЗСУ, зростання трудової міграції, дефіцит кваліфікованих кадрів, необхідність адаптації персоналу до нових умов роботи, питання реінтеграції ветеранів та залучення молоді до професійної діяльності тощо. У цих реаліях управління кадровим потенціалом передбачає не лише забезпечення підприємств необхідними людськими ресурсами, а й розробку стратегій збереження та розвитку персоналу, впровадження гнучких форм зайнятості, підтримку психологічної стійкості колективів.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних аспектів щодо удосконалення управління кадровим потенціалом банківської установи в сучасних умовах.

Для реалізації поставленої мети дослідження було визначено наступні завдання:

- розкрити сутність, значення та основні характеристики кадрового потенціалу організації;
- визначити підходи та методи управління кадровим потенціалом підприємства;
- проаналізувати сучасні виклики формування та ефективного використання кадрового потенціалу в Україні;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити стан та забезпеченість кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести оцінку рівня кадрового потенціалу банку;
- дослідити управління кадровим потенціалом України в умовах воєнних трансформацій ринку праці;

- обґрунтувати сучасні підходи до управління кадровим потенціалом з урахуванням особливостей поколінь;

- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк».

Об’єктом дослідження є управління кадровим потенціалом організацій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти щодо удосконалення управління кадровим потенціалом банківської установи.

Задля досягнення окресленої мети було застосовано методи дослідження: метод теоретичного узагальнення використано для уточнення змісту та структури поняття «кадровий потенціал підприємства»; методи дедукції та індукції – для систематизації наукових підходів до визначення його складових і особливостей розвитку; статистичні та соціологічні методи, а також експертні оцінки – для аналізу стану та тенденцій формування кадрового потенціалу у вітчизняних банках; інтегральний метод – для оцінювання рівня ефективності використання кадрового потенціалу банку; графічні та табличні методи – для наочної інтерпретації отриманих результатів.

Інформаційну основу даного дослідження становлять чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують питання управління кадровим потенціалом, а також статистичні дані, матеріали наукових конференцій, публікації у періодичних виданнях і результати власних досліджень здобувача.

Питання щодо управління кадровим потенціалом організації висвітлювалися у працях таких науковців: Белопольський М. Г., Бессонова А. В., Венгер О., Городецькова М., Гриньова В. М., Єлісєєва Л., Лісогор Л., Лозинський Є., Обидєннова Т. С., Руденко Н., Смачило В., Фурсін О., Хаджинова О. В., Черноус І. О., Шаповал О. А. Водночас значна кількість аспектів, пов’язаних з управлінням кадровим потенціалом в різних секторах економіки, зокрема у банківській сфері, залишаються недостатньо дослідженими.

За результатами дослідження сформульовано теоретичні узагальнення та практичні положення, які стали основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» в умовах

динамічних змін ринку праці та воєнних трансформацій.

Отримані результати мають прикладне значення, оскільки сформульовані висновки та пропозиції можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері розвитку персоналу, оптимізації використання кадрового потенціалу, адаптації до зовнішніх викликів та забезпечення стабільного функціонування банку в кризових умовах.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Ключові слова: банк, кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, мотивація персоналу, компетенції персоналу, оцінка персоналу, кар’єний та професійний розвиток.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, значення та основні характеристики кадрового потенціалу організації.

Кадровий потенціал будь-якої організації є одним із ключових факторів її ефективності та конкурентоспроможності, який визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей, реалізовувати інноваційні проекти та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах глобалізації, стрімких технологічних змін, кадрового дефіциту та війни в країні роль кадрового потенціалу набуває особливого значення, адже саме людський капітал стає ключовим джерелом цінності організації.

Кадровий потенціал є основою будь-якої організації та її рушійною силою. Від кваліфікації, правильного підбору та розстановки персоналу залежать результати діяльності, успіхи в економічній та соціальній сферах і позиція організації на ринку праці.

Проблематика кадрового потенціалу ґрунтовно досліджується в науковій літературі проте існує значна кількість визначень, які різняться за змістовними характеристиками та рівнем використання.

Так, кадровий потенціал є багаторівневим поняттям, яке можна розглядати на макро-, мезо- та мікрорівні [1-3]. На макрорівні він відображає сукупність трудових ресурсів держави, їх освітній та професійний рівень, що визначає конкурентоспроможність країни та її здатність до сталого розвитку. На мезорівні кадровий потенціал охоплює ресурси регіону, галузі чи окремої сфери економіки, формуючи передумови для соціально-економічного зростання на територіальному

чи галузевому рівні. На мікрорівні він проявляється у межах конкретного підприємства або організації та включає професійні знання, навички, інтелектуальні й креативні здібності персоналу, а також їх ціннісні орієнтації, мотивацію та здатність до співпраці.

У таблиці 1.1 систематизовано основні підходи до трактування поняття «кадровий потенціал підприємства».

Таблиця 1.1

Трактування поняття «кадровий потенціал підприємства».

Автор	Сутність поняття
Безсмертна В.	поєднання кількісних і якісних характеристик персоналу організації, що охоплюють його чисельність, склад і структуру, а також фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні компетентності, комунікаційні вміння, командна взаємодія, ставлення до праці та інші особистісні якості.
Краснокутська Н.	здібності та можливості персоналу, спрямовані на реалізацію завдань і досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
Гриньова В., Писаревська Г.	здатність висококваліфікованих працівників брати участь у виробничих та інноваційних процесах, а також їхній освітній і кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
Гармидер Л.	виділяє три підходи до поняття «кадровий потенціал»: ресурсний (як трудові ресурси), факторний (як прояв особистого чинника виробництва) та ресурсно-факторний (як потенціал самої праці).
Слиньков В.	кількісні та якісні характеристики персоналу, що відображають приховані можливості, ресурси й внутрішні цінності, здатні бути реалізованими у процесі кадрової роботи.
Шпикуляк О.	сукупність кількісних та якісних ознак працівників підприємства, зокрема рівень освіти, професійні компетенції та вікові характеристики, що забезпечують ефективне виконання визначених функцій за сприятливих умов.

Джерело: складено автором за даними [1-4].

Отже, з урахуванням різних наукових підходів, кадровий потенціал підприємства можна визначити як поєднання кількісних та якісних характеристик персоналу (чисельність, структура, освіта, компетенції, навички, мотивація), що забезпечує здатність працівників ефективно виконувати свої функції, брати участь у виробничих і інноваційних процесах та сприяти досягненню стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності організації.

Слід відмітити підхід Шаповала О.А., який кадровий потенціал підприємства поділяє на поточний, що забезпечує виконання сьогоднішніх завдань, та довгостроковий, який визначає можливості розвитку персоналу і досягнення стратегічних цілей у майбутньому (рис. 1.1) [5].



Рис. 1.1. Види кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, поточний кадровий потенціал відображає наявні ресурси персоналу, його кваліфікацію, знання та навички, що забезпечують ефективне виконання поточних завдань і підтримку стабільності виробничих процесів. Довгостроковий кадровий потенціал, у свою чергу, визначає можливості організації щодо розвитку персоналу, формування резерву кадрів, підготовки висококваліфікованих фахівців та забезпечення реалізації стратегічних цілей в майбутньому.

Далі доцільно розглянути чинники, що впливають на кадровий потенціал підприємства. Ці фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні, оскільки вони визначають кількісні та якісні показники персоналу, його професійні компетенції, мотивацію та здатність ефективно виконувати завдання організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Чинники, що впливають на формування кадрового потенціалу підприємства.

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Організаційна структура та управління персоналом	Економічні умови (нестабільність ринку, фінансова криза)
Кадрова політика та планування	Соціальні та демографічні зміни (міграція, вікова структура населення)
Мотиваційні механізми	Правове та нормативне середовище (трудове законодавство, гарантії працівників)
Професійний рівень і компетенції	Технологічні зміни та інновації (цифровізація, штучний інтелект)
Трудова дисципліна та психологічний клімат	Конкуренція та ринкові тенденції (потреба у кваліфікованих кадрах)
Корпоративна культура та цінності організації	Політична ситуація та регуляторні зміни
Система навчання та розвитку персоналу	Глобальні економічні та технологічні тенденції
Внутрішні комунікації та взаємодія	Соціальна підтримка та імідж роботодавця на ринку праці

Джерело: узагальнено автором за даними [2, 6].

Отже, формування кадрового потенціалу підприємства залежить від взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні чинники, такі як організаційна структура, кадрова політика, мотивація, компетенції персоналу, корпоративна культура та система навчання, безпосередньо впливають на ефективність використання наявних ресурсів і розвиток професійних здібностей працівників. Зовнішні чинники, включаючи економічні умови, демографічні зміни, правове регулювання, технологічні інновації, конкуренцію та соціальні тенденції,

визначають можливості підприємства щодо залучення, збереження та розвитку кваліфікованих кадрів.

Особливої значущості набувають фактори, пов’язані з політичною нестабільністю та війною в країні, що створює додаткові ризики та потребує адаптивності кадрової політики. Через воєнні дії зростає мобільність працівників, частина кваліфікованих кадрів може залишати територію або тимчасово призупиняти роботу, що ускладнює планування та використання наявного потенціалу. Одночасно посилюється стресовий фактор, що впливає на психологічний клімат колективу, трудову дисципліну та мотивацію персоналу. Війна також впливає на зовнішні фактори, спричиняючи нестабільність ринку праці, кадровий дефіцит, посилення конкуренції за висококваліфікованих фахівців, обмеження ресурсів та зміни в попиті на кадри. Це зумовлює потребу підприємства в підвищеній гнучкості при формуванні та використанні кадрового потенціалу для забезпечення стабільної роботи та досягнення стратегічних цілей навіть за умов кризових обставин.

На основі аналізу різних підходів до визначення поняття кадрового потенціалу, наведена таблиця 1.3 систематизує ключові кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства, що дозволяють оцінити його здатність до ефективного виконання функцій, участі у виробничих та інноваційних процесах та забезпечення досягнення стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.3

Кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства

Кількісні характеристики	Якісні характеристики
Загальна чисельність персоналу	Психологічна стійкість та готовність до змін
Частка висококваліфікованих працівників	Розумові здібності та аналітичне мислення
Структура за спеціалізаціями та рівнями	Креативність та здатність до інновацій

Закінчення таблиці 1.3

Вікова та статева структура	Комунікативні навички та командна взаємодія
Середній рівень освіти та професійної підготовки	Відповідальність та професійна етика
Загальний та професійний стаж	Відношення до роботи, дисципліна та трудова мотивація
Плинність кадрів	Лояльність, задоволеність працею та моральні цінності
Середній стаж на підприємстві	Здатність до саморозвитку та навчання
Продуктивність праці та ефективність використання часу	Фізичне та психофізіологічне здоров'я
Укомплектованість посад	Особистісні якості, адаптивність і ініціативність
Рівень заробітної плати та співвідношення з ринком	Професійні знання, компетентність та професіоналізм

Джерело: узагальнено автором за даними [5, 7, 8].

На основі наведених у таблиці характеристик можна зробити висновок, що кадровий потенціал підприємства формується під впливом комплексного поєднання кількісних та якісних показників. Кількісні характеристики дозволяють оцінити чисельність, структуру та професійно-кваліфікаційний склад персоналу, а якісні – рівень професійних компетенцій, мотивації, особистісних та психологічних якостей працівників. Разом ці показники визначають здатність підприємства ефективно виконувати виробничі та управлінські функції, адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства є ключовим ресурсом, що визначає його здатність ефективно функціонувати та досягати стратегічних цілей. Він поєднує кількісні та якісні характеристики персоналу, включаючи чисельність і структуру працівників, рівень їх освіти та професійної підготовки, компетенції, інтелектуальні, креативні, психологічні та соціально-мотиваційні якості, ставлення до праці, мотивацію та здатність до саморозвитку. Значення кадрового потенціалу полягає в тому, що він визначає продуктивність, інноваційну активність, ефективність організаційних процесів і конкурентоспроможність підприємства на

ринку. Його основні характеристики дозволяють оцінити готовність персоналу до виконання завдань, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільного розвитку організації в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

1.2. Управління кадровим потенціалом підприємства.

Кадровий потенціал організації відображає не лише чисельність і професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу, але і такі аспекти, як його мотивацію, інноваційність, комунікативні та креативні здібності. Ефективне управління кадровим потенціалом передбачає стратегічне планування, розвиток і раціональне використання можливостей працівників з урахуванням внутрішніх особливостей підприємства та зовнішніх викликів середовища, зокрема цифровізації, кадрового дефіциту та війни в країні.

У наукових дослідженнях проблема управління кадровим потенціалом трактується по-різному, що спричинило формування низки підходів до визначення його підсистем. З метою узагальнення цих підходів у таблиці 1.4 систематизовано підсистеми управління кадровим потенціалом.

Таблиця 1.4

Процес управління кадровим потенціалом (КП) у працях різних авторів

Етапи	Джерело
Формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу, забезпечення якості трудового життя.	[9]
Діагностика рівня кадрового потенціалу; планування потреби та розвитку персоналу; розробка заходів з підбору, розстановки і безперервного навчання кадрів; управління поточним кадровим потенціалом; управління цільовим накопичувальним кадровим потенціалом; прийняття управлінських рішень щодо набору, відбору та розстановки персоналу; створення комфортних умов праці, адаптація, мотивація та управління рухом персоналу, підвищення кваліфікації, підготовка і перепідготовка кадрів; контроль та оцінювання результатів праці персоналу.	[4, 10]

Закінчення таблиці 1.4

Формування необхідних компетентностей персоналу; адаптація працівників, зокрема з урахуванням сучасних реалій; безперервний розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу; ефективна оцінка кадрового потенціалу та подальше його вдосконалення і розвиток.	[11]

Джерело: узагальнено автором за даними [4, 9, 10-11].

Отже, дослідники акцентують увагу на комплексному підході, який поєднує планування, розвиток кадрових ресурсів і забезпечення якості трудового життя, що є основою ефективного управління персоналом на сучасному підприємстві.

Далі на рисунку 1.2 наведено процес управління кадровим потенціалом підприємства, який включає низку взаємопов'язаних етапів, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання та збереження персоналу [4, 9, 10].



Рис. 1.2. Етапи процесу управління кадровим потенціалом підприємства

Отже, управління кадровим потенціалом підприємства є системним і безперервним процесом, що включає послідовні та взаємопов'язані етапи: аналіз і оцінювання, планування, формування, розвиток і використання, мотивацію та стимулювання, а також контроль результатів. Узгоджена реалізація цих складових забезпечує не лише ефективне використання персоналу, а й створює умови для його професійного зростання, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності підприємства в цілому, а також сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей компанії.

Управління кадровим потенціалом має бути спрямоване на реалізацію цілей підприємства, а також адаптована до різних етапів його життєвого циклу (від становлення та зростання до зрілості й можливих трансформацій), що дозволить своєчасно формувати необхідні компетенції персоналу та підтримувати стабільний розвиток організації. Далі в таблиці 1.5 узагальнено особливості кадрового потенціалу організації на різних стадіях його життєвого циклу.

Таблиця 1.5

Характеристика кадрового потенціалу підприємства на окремих етапах його життєвого циклу

Стадія життєвого циклу	Характеристика особливостей кадрового потенціалу
I. Формування	Працівники повинні бути ініціативними, комунікабельними, орієнтованими на клієнта; здатними швидко опановувати нові продукти та технології; високий рівень гнучкості та готовність працювати в умовах невизначеності.
II. Інтенсивне зростання	Персонал має бути здатним забезпечувати якісний сервіс, активно залучати клієнтів, працювати на результат; потрібні висококваліфіковані менеджери з продажу, маркетологи та аналітики.
III. Стабілізація	Переважає професійний, досвідчений персонал із високим рівнем відповідальності; акцент на ефективності процесів, контролі ризиків, дотриманні регуляторних вимог і стандартизованій роботі.
IV. Спад	Спостерігається зниження мотивації працівників, орієнтація на збереження робочого місця; потрібні спеціалісти з антикризового управління, юристи та ризик-менеджери; підвищується значення вузької спеціалізації.
V. Відродження (реструктуризація)	Працівники мають бути інноваційними, готовими до змін і навчання, володіти цифровими компетенціями; потрібна самовідданість, орієнтація на довгострокові результати та готовність до роботи в умовах трансформації.

Джерело: узагальнено автором за даними [4, 9, 10-11].

Таким чином, специфіка управління кадровим потенціалом у банку тісно пов’язана зі стадіями його життєвого циклу, оскільки змінюються стратегічні цілі, завдання та вимоги до персоналу. Узгодження кадрової політики з етапами розвитку банку забезпечує підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості в умовах динамічного фінансового ринку.

У таблиці 1.6 узагальнено основні методи управління кадровим потенціалом підприємства, які охоплюють формування, розвиток, ефективне використання та оцінку персоналу, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.6

Методи управління кадровим потенціалом підприємства

Напрям роботи	Мета	Завдання	Методи
Формування	Забезпечення підприємства необхідними кадрами з відповідними знаннями, навичками та компетенціями	- підбір та залучення нових працівників - створення резерву кадрів - відповідність персоналу стратегічним цілям	Традиційні: інтерв’ю, тестування, рекомендації, оголошення в ЗМІ, ярмарки вакансій
			Інноваційні: рекрутинг та стажування, аналіз Big Data, використання штучного інтелекту та машинного навчання у підборі, краудсорсинг, Assessment Center
Розвиток	Підвищення кваліфікації та компетенцій наявного персоналу	- навчання та підвищення кваліфікації - формування ключових компетенцій та лідерських якостей - підготовка до нових завдань і посад	Традиційні: Семінари, тренінги, курси підвищення кваліфікації, відрядження, читання професійної літератури
			Інноваційні: персоналізовані програми, Learning Management Systems (LMS), VR/AR-тренінги, менторство та коучинг, гейміфікація, внутрішні навчальні клуби та воркшопи, стажування за участю зовнішніх експертів, матриця 9 Box для визначення потенціалу розвитку кадрів
Використання	Ефективне застосування знань, умінь та компетенцій для досягнення цілей підприємства	- розподіл працівників на відповідні посади та завдання - підвищення продуктивності та результативності - підтримка мотивації та зацікавленості - адаптація до змін	Традиційні: ротація, переведення на інші посади, графіки роботи, внутрішні накази та розпорядження

Закінчення таблиці 1.6

			Інноваційні: автоматизація HR-процесів, аналіз соцмереж, стимулювання інноваційного мислення, хмарні технології
Оцінка	Визначення ефективності кадрового потенціалу та відповідності стратегічним цілям	- контроль результатів роботи - виявлення сильних і слабких сторін персоналу - прийняття рішень щодо навчання, розвитку або ротації	Інноваційні: KPI, оцінка компетенцій, аудит кадрового потенціалу, 360°-фідбек, опитування, Assessment Center
			Традиційні: атестації, контроль виконання посадових інструкцій, щорічні оцінки ефективності, відгуки керівників, анкети, опитування, інтерв'ю, співбесіди, тестування, спостереження, «таємний покупець»

Джерело: узагальнено автором за даними [13, 14].

Таким чином, управління кадровим потенціалом підприємства передбачає комплексне поєднання традиційних та інноваційних методів на всіх етапах: формування, розвитку, використання та оцінки персоналу. Традиційні методи забезпечують перевірені інструменти підбору, навчання та контролю, тоді як інноваційні технології, такі як Big Data, AI/ML, VR/AR, LMS, гейміфікація та Assessment Center, матриця 9 Box підвищують ефективність процесів, дозволяють більш точно оцінювати компетенції та потенціал співробітників, стимулюють розвиток і мотивують персонал. Поєднання цих підходів дає змогу підприємству оптимально використовувати кадровий потенціал, підвищуючи продуктивність та розвиток організації.

Далі детально розглянемо етапи оцінки кадрового потенціалу підприємства з фокусом на методи збору та аналізу інформації про персонал, а також на ключові показники їх діяльності (табл. 1.7).

Оцінка кадрового потенціалу організації передбачає системний підхід, що охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів дослідження: 1) забезпеченість трудовими ресурсами дає змогу визначити чисельність, склад і структуру персоналу, оцінити рівень укомплектованості та плинність кадрів, а також

спрогнозувати потребу у працівниках за різними категоріями та компетенціями, що дозволяє своєчасно планувати підбір персоналу та формування кадрового резерву.

Таблиця 1.7

Напрями та показники оцінки кадрового потенціалу організації

Напрями дослідження	Етапи дослідження	Показники
Забезпеченість трудовими ресурсами	- аналіз чисельності, складу та структури персоналу; - вивчення руху кадрів та плинності; - визначення потреби у працівниках за категоріями	- кількість працівників за категоріями та посадами; - рівень укомплектованості кадрів; - коефіцієнти прийому, стабільності та плинності кадрів; - час середньої вакансії
Ефективність використання кадрового потенціалу (КП)	- аналіз продуктивності праці та її динаміки; - оцінка мотивації та залученості працівників	- виробіток на одного працівника; - рівень виконання планових показників; - індекс залученості персоналу; - рівень задоволеності працівників роботою
Фактори впливу на ефективність використання КП	- оцінка рівня заробітної плати та її структури; - аналіз зайнятості працівників через баланс робочого часу	- середня заробітна плата за категоріями; - коефіцієнт зайнятості та завантаженості працівників; - продуктивність за робочою годиною; - відсоток виконання норм часу
Комплексна оцінка кадрового потенціалу	- аналіз динаміки потреби у кадрах за категоріями; - виявлення резервів підвищення продуктивності та мотивації; - оцінка потенціалу розвитку персоналу	- запаси кадрового резерву та потенціал для розвитку; - резерви підвищення продуктивності; - резерви мотивації та залученості; - відсоток співробітників, готових до переведення чи підвищення

Джерело: узагальнено автором за даними [13].

Важливо відзначити, що при цьому важливо застосовувати компетентнісний підхід, який орієнтується не лише на кількісні показники, а й на наявність у персоналу необхідних знань, навичок і поведінкових компетенцій, а це дозволяє більш точно планувати підбір кадрів, формувати резерв та забезпечувати стратегічну відповідність персоналу цілям і завданням організації; 2) оцінка ефективності використання кадрового потенціалу здійснюється через аналіз продуктивності праці, виконання планових показників, рівня мотивації та залученості працівників. Використання таких показників, як індекс залученості та

рівень задоволеності роботою, допомагає виявити проблемні зони, підвищити продуктивність і оптимізувати використання існуючих кадрів; 3) аналіз факторів, що впливають на ефективність використання кадрового потенціалу, включає оцінку рівня заробітної плати, зайнятості та завантаженості працівників, що дозволяє виявити дисбаланси у розподілі робочого часу та оплаті праці, що безпосередньо впливає на продуктивність та мотивацію персоналу; 4) комплексна оцінка кадрового потенціалу інтегрує дані про чисельність, продуктивність, мотивацію та потенціал розвитку працівників. Вона дає змогу визначити резерви підвищення ефективності, оцінити кадровий резерв та ідентифікувати співробітників, готових до переведення чи підвищення, що сприяє стратегічному плануванню кар'єрного розвитку, оптимальному розподілу кадрів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, управління кадровим потенціалом підприємства є ключовим елементом забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку та передбачає комплексний підхід, який поєднує формування, розвиток, ефективне використання та оцінку персоналу. Системність цього процесу проявляється у врахуванні як кількісних, так і якісних характеристик кадрів: чисельності, структури, рівня кваліфікації, мотивації, компетенцій та потенціалу до розвитку. Застосування традиційних і сучасних методів управління – від рекрутингу та навчання до використання Assessment Center, Learning Management Systems чи матриці 9-box grid – дозволяє забезпечити відповідність персоналу стратегічним цілям підприємства. Оцінка кадрового потенціалу є ключовим інструментом стратегічного управління персоналом, що забезпечує ефективне використання ресурсів, розвиток компетенцій і мотивації працівників та формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підбору, розвитку та ротації кадрів. Особливого значення набуває компетентнісний підхід, що орієнтує організацію не лише на укомплектованість штатом, а й на розвиток ключових знань, навичок та поведінкових характеристик співробітників, що створює основу для формування кадрового резерву, підвищення продуктивності та залученості, а також своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища.

1.3. Сучасні виклики формування та ефективного використання кадрового потенціалу в Україні.

Формування та використання кадрового потенціалу є одним із найважливіших завдань сучасного підприємства, оскільки саме персонал визначає рівень конкурентоспроможності, ефективність бізнес-процесів і здатність до інноваційного розвитку. Проте в умовах динамічного ринку праці, глобалізації, цифровізації, зростання вимог до професійної кваліфікації та війни в країні виникає низка проблем, що ускладнюють цей процес.

Сучасна економічна та соціальна ситуація в Україні характеризується значними викликами у сфері кадрового забезпечення. Дефіцит кваліфікованих кадрів стає одним із ключових обмежувальних факторів розвитку підприємств та держави в цілому (рис. 1.3) [15].

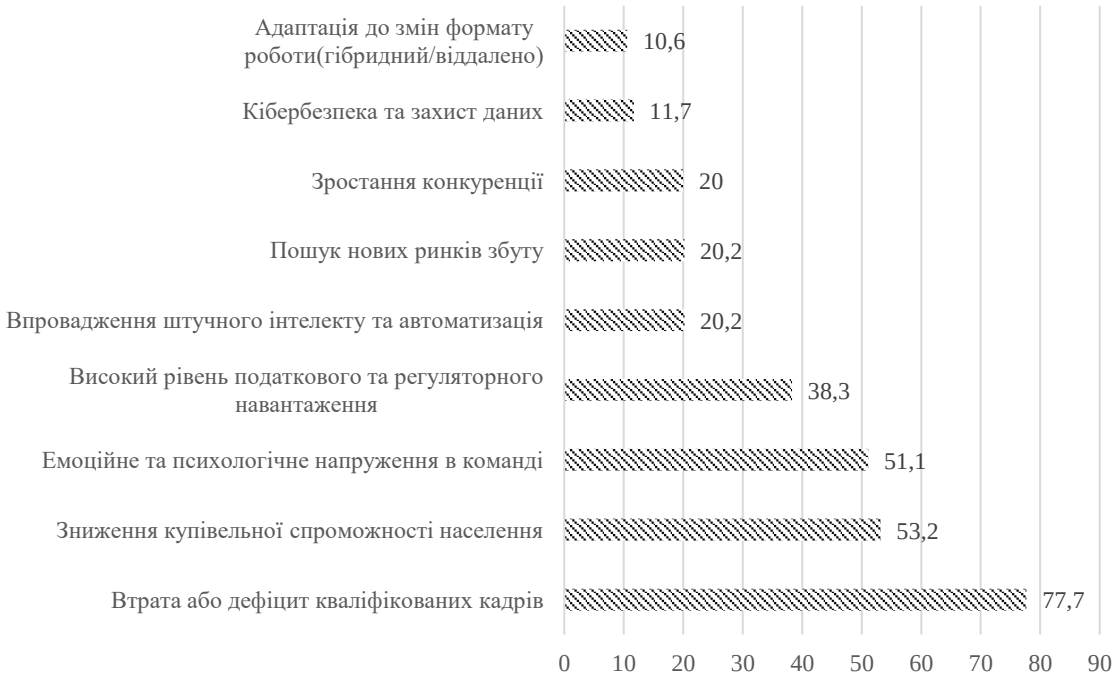

Рис. 1.3. Ключові проблеми та виклики для бізнесу у 2025 році.

Основними викликами для бізнесу є втрата або дефіцит кваліфікованих кадрів, на що звертають увагу 77,7% опитаних, що свідчить про серйозну проблему з підбором та утриманням фахівців, яка прямо впливає на ефективність роботи підприємств. Другим за значущістю є зниження купівельної спроможності населення - 53,2% компаній вважають його критичним фактором, оскільки обмежений бюджет працівників може зменшувати мотивацію та впливати на задоволеність роботою. Емоційне та психологічне напруження в команді хвилює 51,1% респондентів, що підкреслює важливість підтримки ментального здоров'я співробітників для збереження продуктивності та зниження плинності кадрів. Менш критичними, але все ще актуальними залишається адаптація до змін формату роботи, зокрема гібридного чи віддаленого (10,6%). Загалом, ці показники свідчать, що українські компанії стикаються з багатовекторними викликами від нестачі кваліфікованих кадрів та психологічного навантаження команд до технологічних і ринкових трансформацій.

За результатами дослідження [16], яке було проведено у 2024 році ринок праці зазнав суттєвих змін: кількість резюме майже зрівнялася з кількістю вакансій - 67 тис. резюме проти 62 тис. вакансій, таке співвідношення «один до одного» свідчить про те, що частина роботодавців стикається з труднощами у пошуку відповідних кандидатів, оскільки дефіцит кваліфікованих кадрів охопив усі сектори економіки.

Склалася унікальна ситуація на ринку праці України, коли високий рівень безробіття поєднується з відчутним браком робочої сили. Багато шукачів роботи не можуть знайти роботу за своєю спеціальністю, у той час як роботодавцям дедалі складніше закривати вакансії. Бізнес зіткнувся з гострим «кадровим голодом», коли пошук кваліфікованих працівників стає дедалі складнішим.

Найбільший попит нині мають кваліфіковані робітничі спеціальності - електрики, сантехніки, зварювальники, столяри. Також зростає попит на лікарів різних спеціальностей, зокрема сімейних лікарів та лікарів загальної практики. Дефіцит професіоналів створює серйозні виклики для бізнесу та стримує економічне зростання.

У 2025 році на підконтрольній території України проживає близько 31 млн осіб, з яких приблизно 16 млн - працездатного віку (за оцінкою Мінекономіки), проте реальна активна робоча сила становить лише 10,5-11 млн осіб, оскільки значна частина громадян або мобілізована, або втратила робочі місця через руйнування підприємств [17].

Найбільший дефіцит кадрів спостерігається у таких галузях:

- будівництво - понад 35% вакансій залишаються незаповненими;
- медицина - кожна четверта лікарня працює з мінімальним персоналом;
- аграрний сектор - очікується нестача до 40% працівників до кінця 2025 року [17].

Основними причинами дефіциту кадрів є мобілізація чоловіків, що ускладнює працевлаштування (79%), та міграція за кордон (53%) [16]. Крім цього, тіньова зайнятість залишається значною проблемою ринку праці України. Станом на березень 2024 року близько 3 млн осіб, за оцінками Державної служби зайнятості України, працювали без офіційної реєстрації.

Мобілізація нині стала найбільш згадуваною причиною проблем на ринку праці: 73% працівників вважають її критичним викликом. За останні півтора року від 1,5 до 2,5 млн працівників залишили офіційний ринок праці, щоб уникнути військової реєстрації. До цієї групи входять ті, хто звільнився, аби уникнути ризику мобілізації, обрав неофіційну «сіру» роботу або взагалі залишив робоче середовище. У результаті тіньовий ринок праці України нині налічує понад 4,5 млн осіб, з яких понад 3 млн становлять чоловіки.

Рівень зайнятості молоді в Україні залишається низьким. У червні 2024 року 35% шукачів роботи були у віці до 25 років, а ще 24% - від 25 до 34 років. Частка безробітної молоді віком до 25 років зросла за останні шість місяців.

Дослідження, проведене Rating Lab у серпні 2023 року серед українців віком 15-30 років, показало значне прагнення до самозайнятості та підприємництва: 73% віддали перевагу цим варіантам, тоді як лише 19% обрали традиційне працевлаштування. Бажання незалежності найвище серед молоді, яка працює чи навчається (75%), тоді як серед безробітних воно трохи нижче (61%).

З 2,1 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО) працездатного віку лише 800 тис. мають офіційне працевлаштування. Майже 40% працездатних ВПО знайшли роботу або займаються самозайнятістю, ще 14% активно шукають роботу. Водночас 39% були змушені переїжджати кілька разів через обмежені можливості працевлаштування, а 26% розглядають можливість виїзду за кордон.

Причини низького рівня працевлаштування ВПО: психологічна травма; невідповідність поточної кваліфікації потребам локального ринку праці; нестача робочих місць, що відповідають очікуванням щодо якості; недорозвиненість системи професійної перекваліфікації; обмежений доступ до дитячих садків і послуг з догляду за членами сім'ї, які потребують допомоги; розрив між очікуваним рівнем заробітної плати та оцінкою компетенцій роботодавцями; бюрократичні бар'єри для пошукачів роботи.

Від початку повномасштабного вторгнення кількість людей з інвалідністю в Україні швидко зростає. Станом на вересень 2024 року, за даними Міністерства соціальної політики, в Україні працевлаштовано трохи більше ніж 480 тис. осіб з інвалідністю із загальної кількості 2,7 млн, що становить менше 18%. Для порівняння: рівень зайнятості людей з інвалідністю у Європі сягає 50%. За даними Європейського форуму з питань інвалідності, частка офіційно працевлаштованих осіб з інвалідністю в окремих країнах ЄС становить: Польща - 43,3%, Швеція - 58,4%, Румунія - 46,3%. Це означає, що понад 80% спеціалістів з інвалідністю в Україні нині є безробітними. Однією з головних перешкод для подання заявок на роботу є відсутність належних умов праці. Саме цю проблему найчастіше зазначають і роботодавці, що знижує їх готовність наймати людей з інвалідністю. Водночас близько 1,5 млн з 2,7 млн осіб з інвалідністю в Україні мають третю групу й не потребують спеціально облаштованих робочих місць.

Прогнози Міністерства соціальної політики свідчать, що залучення 50% людей з інвалідністю на ринок праці може зменшити очікуваний дефіцит робочої сили до 3 млн осіб. Тому роботодавцям необхідно усвідомлювати зростаючу поширеність інвалідності серед працездатного населення, навіть якщо багато хто наразі не оцінює масштаб цієї проблеми. Важливо, що однією з перешкод для

працевлаштування вразливих груп, включно з людьми з інвалідністю, є те, що вони часто не подають заявки на роботу через брак інформації про доступні вакансії, недовіру у власні шанси на працевлаштування та недостатньо адаптовану інфраструктуру.

Хоча роботодавці визнають, що вони не готові створювати спеціальні умови для працівників з інвалідністю, вони висловлюють готовність адаптувати наявні умови для їхнього працевлаштування.

За результатами дослідження «Зареєстроване безробіття в Україні», більшість безробітних - це жінки, які складають 82% усіх зареєстрованих безробітних [18]. Така велика різниця між чоловіками і жінками пов’язана з війною та мобілізацією, адже багато чоловіків пішли на службу або залишили роботу через військові обставини.

Цікаво, що серед безробітних в Україні багато освічених людей: понад 31% мають вищу освіту, а ще 31,4% - професійно-технічну. У Києві ситуація особлива - 69,3% безробітних мають вищу освіту, тобто безробіття тут переважно серед людей із високим освітнім рівнем.

За віком безробітні найчастіше потрапляють у групу 36–54 роки, тобто люди, які мали досвід роботи, сім’ї та стабільну кар’єру, тоді як молодь 18–25 років складає лише 6,4% від усіх безробітних, це може свідчити про те, що молоді люди або ще навчаються, або швидше знаходять роботу через більшу мобільність та готовність до різних професій.

За професіями серед безробітних переважають професіонали (29,4%) та фахівці (22,4%), тобто люди, які мають певні знання, навички та спеціалізацію у своїй сфері. Це означає, що навіть освічені та кваліфіковані працівники не завжди можуть знайти роботу. Натомість робітників без спеціальної підготовки та людей із сільського господарства майже немає - лише 1,4% і 1,1% відповідно, що свідчить про низький рівень безробіття серед тих, хто виконує прості чи фізичні роботи [18].

Для кращого розуміння ситуації на ринку праці важливо порівняти професійні потреби роботодавців та уподобання безробітних. Як показано на

рисунку 1.4, існує помітний розрив між тим, які професії найбільш затребувані роботодавцями, та тими, якими прагнуть займатися безробітні.



Рис. 1.4. Порівняння потреб роботодавців і уподобань безробітних за професіями, 2025 р., (%) [19]

Отже, найбільший попит серед роботодавців спостерігається у категоріях кваліфікованих робітників з інструментом (26%) та робітників з обслуговування та устаткування машин (25%), проте лише 9% та 6% безробітних відповідно бажають працювати в цих професіях, що свідчить про критичний дефіцит кадрів у технічних та виробничих сферах.

У категоріях професіоналів (попит 10%, бажання 26%), фахівців (6% та 17%) та працівників сфери торгівлі та послуг (7% та 27%) кількість бажаючих працювати значно перевищує попит, що створює конкуренцію серед кандидатів і ускладнює працевлаштування.

Натомість робітники сільського господарства (попит 4%, бажання 1%) та найпростіші професії (12% та 2%) менш привабливі для безробітних, навіть якщо є

вакансії, через низьку оплату, складні умови праці та низький престиж цих професій.

Головна проблема ринку праці полягає у дисбалансі: є професії з високим попитом, на які не вистачає кандидатів, та професії, де кількість бажаючих значно перевищує потреби ринку. Для вирішення цієї проблеми необхідно залучати безробітних до затребуваних професій через мотиваційні програми, перекваліфікацію та навчання, що допоможе зменшити дефіцит кадрів та оптимізувати ринок праці.

На рисунку 1.5 видно помітну різницю між бажаним форматом роботи безробітних і пропозиціями роботодавців на українському ринку праці.

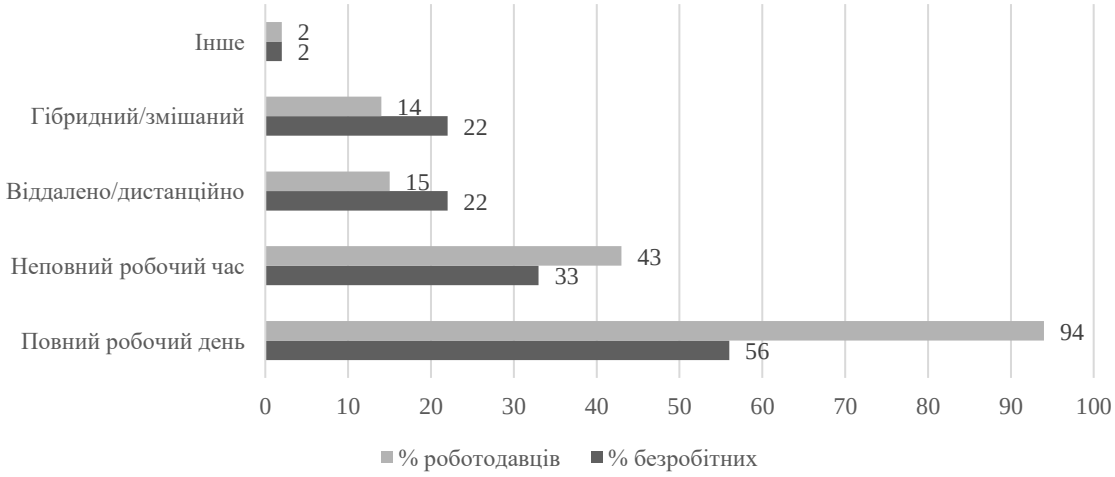

Рис. 1.5. Порівняння уподобань безробітних та потреб роботодавців у форматі роботи, 2025 р., (%) [19].

Найбільші вакансії пропонують повний робочий день (94%), проте лише 56% безробітних готові працювати за таким графіком, це означає, що значна частина кандидатів віддає перевагу більш гнучким умовам.

Неповний робочий час пропонують у 43% вакансій, тоді як бажання працювати за таким форматом виявляють 33% безробітних, що демонструє відносну збалансованість, хоча роботодавці пропонують трохи більше місць, ніж шукають кандидати.

Що стосується гнучких форматів, то дистанційна робота цікавить 22% безробітних, а роботодавці пропонують лише 15% вакансій; гібридний формат вибирають 22% кандидатів, тоді як роботодавці пропонують лише 14%. Це свідчить про зростаючий попит на віддалену і комбіновану роботу серед працівників, який поки що не повністю задовольняється пропозиціями ринку.

Отже, на ринку праці України спостерігається дисбаланс: роботодавці орієнтуються на повний робочий день, тоді як безробітні шукають гнучкіші умови, що створює потребу в адаптації робочого графіку та розвитку дистанційних і гібридних моделей, щоб залучати кваліфікованих кандидатів і скоротити невідповідність попиту та пропозиції.

Попри зростаючий кадровий дефіцит та вище розглянутих факторів пов'язаних з війною в країні значна частина проблем на ринку праці зумовлена саме діями та підходами роботодавців. Найбільш поширені помилки роботодавців можна згрупувати у вигляді таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Типові помилки роботодавців та їхні наслідки для персоналу

Основна проблема	Пояснення / Наслідки
Формальні бонуси замість реальної підтримки	Роботодавці пропонують поверхневі «плюшки» (кава, вебінари), але працівники очікують підвищення зарплати, кар'єрного розвитку та стабільності.
Ігнорування гнучких форматів праці	Багато компаній не впроваджують гнучкий графік, часткову зайнятість або гібридну/онлайн роботу, втрачаючи потенційних кандидатів.
Небажання інвестувати в корпоративну культуру	Створюється атмосфера страху та недовіри замість довіри та залучення, що призводить до високої плинності кадрів.
Відсутність прозорості у розвитку кар'єри	Працівники не бачать шляхів професійного росту, що спонукає їх шукати можливості в інших компаніях або за кордоном.
Недооцінка ментального здоров'я	Ігнорування психологічного виснаження працівників стає причиною звільнень, тоді як підтримка добробуту команди залишається недостатньою.

Джерело: узагальнено автором за даними [17].

Наведені проблеми демонструють, що кадрова криза в Україні значною мірою пов’язана не лише з демографічними чи воєнними чинниками, а й із хибними управлінськими практиками. Ігнорування потреб працівників у кар’єрному розвитку, стабільності та психологічній підтримці призводить до втрати кваліфікованих кадрів і посилення трудової міграції, що вимагає від бізнесу переходу від формальних бонусів до стратегічних інвестицій у персонал і корпоративну культуру.

Таким чином, сучасні виклики формування та ефективного використання кадрового потенціалу в Україні зумовлені поєднанням зовнішніх і внутрішніх факторів: війна, міграція та демографічний спад суттєво скорочують пропозицію робочої сили, тоді як неефективні управлінські практики роботодавців поглиблюють кадровий дефіцит. Для подолання кризи необхідним є системний підхід, що передбачає розвиток гнучких форматів праці, підвищення мотивації та добробуту персоналу, інвестування у професійний розвиток і корпоративну культуру, що дозволить забезпечити стабільність і конкурентоспроможність компаній та національної економіки взагалі.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із провідних банків України та відіграє ключову роль у фінансовому секторі країни. Заснований у 1992 році, банк пройшов складний шлях розвитку, поступово перетворившись на надійний та сучасний фінансовий інститут із широкою мережею філій і клієнтською базою по всій країні. ПриватБанк обслуговує як фізичних осіб, так і корпоративних клієнтів, пропонуючи повний спектр банківських послуг – від депозитних та кредитних продуктів до інноваційних цифрових сервісів.

Станом на 31 грудня 2024 року АТ КБ «ПриватБанк» є центральним членом Групи «ПриватБанк», до складу якої також входять асоційована компанія AS Amber Assets (Латвія) та шість українських дочірніх компаній: ТОВ «Істейт Гарант» (торгівля), ПрАТ «Кобос» (оренда нерухомості), ТОВ «А-Лекс» і ТОВ «Ел Ті Груп» (юридичні послуги), ТОВ «Українське бюро кредитних історій» та Благодійний Фонд «Допомагати просто» [20].

АТ КБ «ПриватБанк» є державним універсальним банком з фокусом на роздрібний сегмент, активно просуває послуги для малого та середнього бізнесу та реалізує стратегію посилення присутності в корпоративному секторі. Банк працює на підставі ліцензії Національного банку України з березня 1992 року.

Станом на 31 грудня 2024 року загальна кількість відокремлених підрозділів банку, зареєстрованих у Державному реєстрі банків, становить 1 175 підрозділів, з яких 9 - філії, 1 - представництво та 1 165 - відділення різних класифікаційних груп (68 тимчасово припинили діяльність в тому числі внаслідок війни в країні) [20].

Загальна організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» представлена на рисунку 2.1 [21].

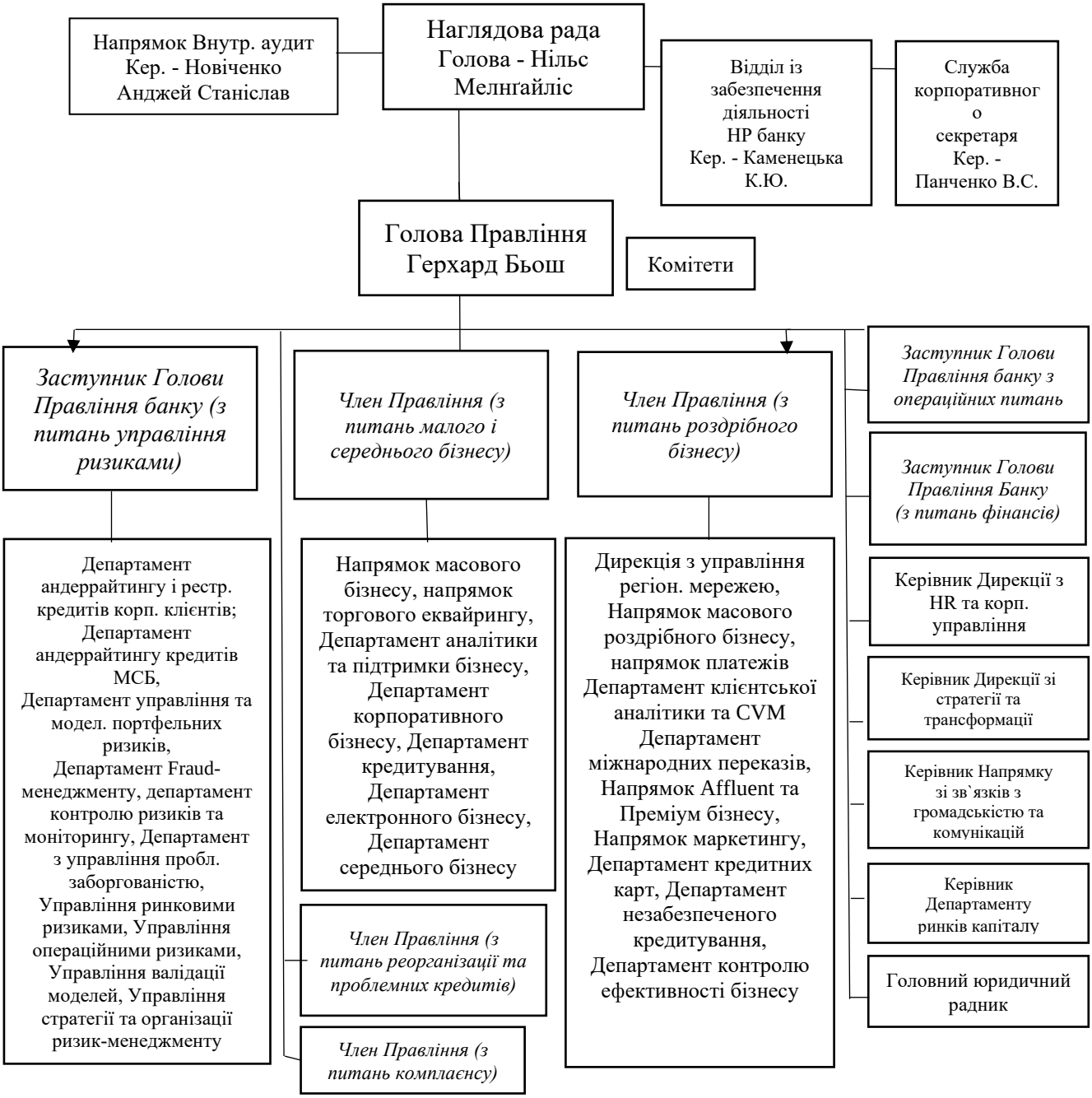

Рис. 2.1. Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк», 2024 р.

У 2024 році АТ КБ «ПриватБанк» продовжував вдосконалювати свою організаційну структуру відповідно до затвердженої Стратегії розвитку. Було проведено зміни в регіональній мережі, зокрема трансформовано класифікацію відділень у рамках Макрорегіональних управлінь, а також у структурі Головного

офісу - створено та ліквідовано деякі підрозділи, внесено зміни у внутрішню організацію, перейменовано окремі підрозділи та змінено їх підпорядкованість.

Згідно зі Статутом АТ КБ «ПриватБанк», органами управління та контролю банку є [22]:

1. Вищий орган. Єдиним акціонером ПриватБанку є держава, а функції Вищого органу управління виконує Кабінет Міністрів України. Він визначає стратегічні напрямки діяльності державного банку та реалізує повноваження, передбачені Законом України «Про банки і банківську діяльність».

2. Наглядова рада. Наглядова рада є колегіальним органом, який забезпечує стратегічне управління банком та контролює діяльність Правління для реалізації Стратегії розвитку. Діючи в інтересах банку, рада захищає права держави як акціонера, а також права вкладників та кредиторів.

3. Правління банку. Правління здійснює оперативне управління діяльністю банку та підзвітне Наглядовій раді. Воно відповідає за виконання стратегії розвитку та ефективне функціонування всіх підрозділів банку.

Далі проаналізуємо ключові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.01.2023-2025 рр. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.01.2023-2025 рр., млн. грн.

Показники	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	Відхилення 2024-2023
Усього загальні активи	737414	878250	956714	78464
Усього чисті активи	549674	685063	771835	86772
- грошові кошти	40567	79648	91122	11474
- кредити та заборгованість клієнтів	71355	95638	116999	21361
Усього зобов’язання	491885	601769	672691	70923
- кошти клієнтів	464872	549687	611566	61879
Усього власний капітал	57789	83294	99144	15850

Джерело: узагальнено автором за даними [23-25].

Протягом періоду 01.01.2023–01.01.2025 рр. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стійке зростання основних фінансових показників. Загальні активи банку зросли з 737 414 млн. грн на 01.01.2023 до 878 250 млн. грн на 01.01.2024, а станом на 01.01.2025 досягли 956 714 млн. грн, що відповідає річному приросту 78 464 млн. грн у 2024 році. Чисті активи за цей період збільшилися з 549 674 млн. грн до 771 835 млн. грн, тобто на 86 772 млн. грн, що свідчить про ефективне управління ресурсами. Грошові кошти зросли з 40 567 млн. грн у 2023 році до 79 648 млн. грн у 2024 році та до 91 122 млн. грн у 2025 році, що на 11 474 млн. грн більше порівняно з 2024 роком. Кредитний портфель клієнтів також збільшились з 71 355 млн. грн у 2023 році до 95 638 млн. грн у 2024 році і до 116 999 млн. грн на 01.01.2025 (або на 21 361 млн. грн за рік). Зобов'язання банку зросли з 491 885 млн. грн до 672 691 млн. грн, зокрема кошти клієнтів збільшились з 464 872 млн. грн до 611 566 млн. грн, що на 61 879 млн. грн більше порівняно з 2024 роком. Власний капітал банку зміцнився з 57 789 млн. грн у 2023 році до 99 144 млн. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення фінансової стійкості.

Загалом, наведені показники свідчать про стабільне зростання банку, ефективне управління активами та зобов'язаннями, зміцнення ліквідності і власного капіталу, а також активну підтримку клієнтів у роздрібному та корпоративному сегментах, незважаючи на складні економічні умови.

Далі доцільно проаналізувати показники прибутковості банку за 2022-2024 рр. (рис. 2.2) [20, 26-28].

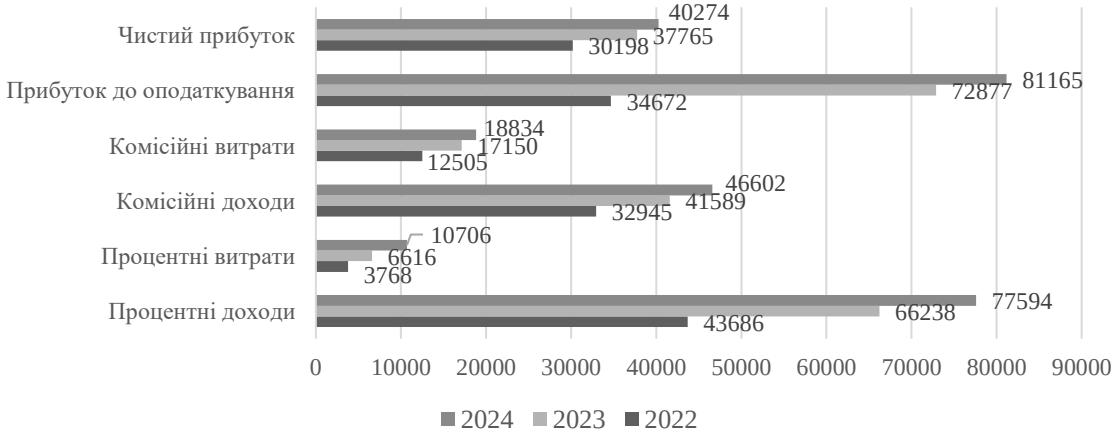

Рис. 2.2. Динаміка показників прибутковості банку за 2022-2024 рр., млн. грн

Згідно з поданими даними, фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 роках демонструють упевнене зростання основних показників прибутковості. Процентні доходи банку зросли з 43 686 млн. грн у 2022 році до 66 238 млн. грн у 2023 році та до 77 594 млн. грн у 2024 році, що свідчить про ефективну роботу з кредитним портфелем і доходи від фінансових операцій зростають стабільно. Водночас процентні витрати збільшились з 3 768 млн. грн у 2022 році до 6 616 млн. грн у 2023 році і до 10 706 млн. грн у 2024 році, що обумовлено зростанням обсягів залучених ресурсів. Комісійні доходи також демонструють позитивну динаміку зростання з 32 945 млн. грн у 2022 році до 41 589 млн. грн у 2023 році та до 46 602 млн. грн у 2024 році, що свідчить про зростання клієнтської активності та ефективну роботу з сервісними послугами. Комісійні витрати збільшились з 12 505 млн. грн до 18 834 млн. грн за два роки, що відображає витрати на обслуговування операцій та партнерські послуги.

Позитивною тенденцією є зростання прибутку до оподаткування, який зріс з 34 672 млн. грн у 2022 році до 72 877 млн. грн у 2023 році та до 81 165 млн. грн у 2024 році. Це відображає загальне покращення ефективності діяльності Банку та збалансованість доходів і витрат. Чистий прибуток також демонструє стабільне зростання з 30 198 млн. грн у 2022 році до 37 765 млн. грн у 2023 році та до 40 274 млн. грн у 2024 році.

Отже, фінансові показники засвідчують уміння банку ефективно управляти процентними та комісійними доходами, а також спроможність підтримувати стабільне зростання чистого прибутку навіть в умовах війни.

В таблиці 2.2. узагальнено показники фінансової стійкості та ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.01.2023–2025 рр.

Аналіз наведених даних в таблиці 2.2 свідчить про збереження АТ КБ «ПриватБанк» достатнього рівня фінансової стійкості та ліквідності впродовж 2023–2025 рр., хоча спостерігається тенденція до зниження ключових нормативів. Регулятивний капітал у 2024 році порівняно з 2023 роком скоротився на 4901 млн. грн, що призвело до зниження показника достатності капіталу (Нрк) з 21,75 % до

14,96 %, що вказує на певне зменшення запасу фінансової міцності банку, проте значення все ще перевищує мінімальні вимоги Національного банку України 10 %.

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансової стійкості та ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.01.2023–2025 рр.

Показники	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	Відхилення 2024-2023
Регулятивний капітал, млн. грн.	54523	64843	59942	-4901
Достатність регулятивного капіталу (Нрк), %	23,78	21,75	14,96	-6,79
LCRib, %	260,14	266,08	237,53	-28,55
LCRbb, %	311,01	426,83	376,29	-50,54
NSFR, %	182,21	185,21	124,31	-60,9

Джерело: узагальнено автором за даними [29-31].

Показники ліквідності LCRib знизився на 28,55 п.п., LCRbb - на 50,54 п.п., що може свідчити про підвищене навантаження на ліквідні активи. Особливо суттєве падіння зафіксовано у довгостроковому нормативі NSFR - на 60,9 п.п., до рівня 124,31 %, що хоча й перевищує нормативний мінімум у 100 %, але вказує на помітне зменшення довгострокової стабільності ресурсної бази.

Таким чином, фінансові показники банку підтверджують його здатність дотримуватися обов’язкових регулятивних вимог НБУ, проте вказують на необхідність посилення політики управління капіталом та ліквідністю для мінімізації ризиків і збереження стійкості у майбутньому.

Крім цього АТ КБ «ПриватБанк» послідовно реалізує соціально відповідальну та екологічну політику. Як роботодавець, банк забезпечує конкурентні умови праці, соціальні гарантії, підтримку ветеранів, людей з інвалідністю та їхніх родин, а також активно впроваджує принципи безбар’єрності (99% відділень адаптовані для всіх категорій клієнтів). У сфері екології банк переходить на електронний документообіг та реалізує проєкти зі зменшення

пластикових відходів. У 2024 році в межах екопроєкту «Крила» було зібрано понад 8,5 тис. кг пластикових кришок, кошти від переробки яких спрямовано на закупівлю дронів для ЗСУ. Важливими напрямами залишаються підвищення фінансової грамотності населення, освітні програми для дітей, ветеранів і підприємців, а також благодійна діяльність. Лише у 2024 році банк направив на соціальні та гуманітарні проєкти, зокрема підтримку ЗСУ та медзакладів, понад 247 млн грн. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє відповідальність не лише у фінансовій сфері, а й у розвитку суспільства, підтримці людей та захисті довкілля.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» підтверджує статус найбільшого державного банку України, який станом на 31.12.2024 року має розгалужену мережу із 1 175 підрозділів. Незважаючи на виклики воєнного часу, у 2023–2024 роках загальні активи банку зросли з 878,3 млрд грн до 956,7 млрд грн, власний капітал збільшився на 15,9 млрд грн, а кошти клієнтів – на 61,9 млрд грн. Чистий прибуток у 2024 році становив 40,3 млрд грн, що на 6,7% перевищує показник попереднього року. Дотримання всіх нормативів НБУ підтверджує високу надійність та стабільність банку. Крім фінансових результатів, АТ КБ «ПриватБанк» активно розвиває соціальну відповідальність, екологічні програми та ініціативи з безбар’єрності, що зміцнює його імідж відповідального та інноваційного лідера українського банківського сектору.

2.2. Аналіз стану та забезпеченості кадрового потенціалу АТ КБ «Приватбанк»

Розглянемо загальні тенденції кадрового забезпечення в банківському секторі України, що дозволить визначити основні фактори та умови, які впливають на чисельність, структуру та якість персоналу.

На рисунку 2.3 наведено динаміку чисельності штатних працівників банківських установ у розрізі державних банків, іноземних та приватних банків, і

окремо АТ КБ «ПриватБанк», що дозволяє простежити загальну тенденцію до скорочення персоналу в банківській системі, а також виявити відмінності між окремими сегментами [32].

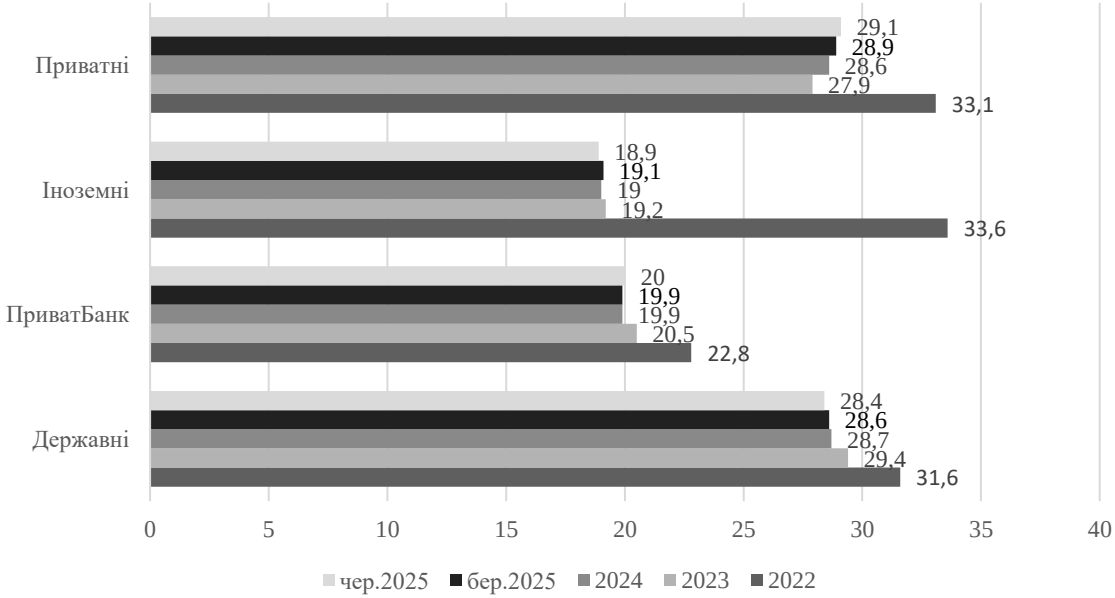

Рис. 2.3. Кількість штатних працівників банківських установ, тис. осіб

У 2022–2025 рр. чисельність штатних працівників банківських установ України скоротилася з 121,1 тис. осіб у 2022 р. до 96,5 тис. у червні 2025 р., тобто на майже на 25 тис. осіб (або 20,3%). Найбільше скорочення відбулося в іноземних банках на 14,7 тис. осіб (або понад 43%), з 33,6 тис. осіб у 2022 р. до 18,9 тис. осіб у 2025 р. У державних банках скорочення було більш помірним - з 31,6 тис. до 28,4 тис. (на 3,2 тис. осіб, або 10,1%).

АТ КБ «ПриватБанк» також зменшив кількість працівників з 22,8 тис. осіб у 2022 р. до 19,9–20 тис. осіб у 2025 р. (на 2,8 тис. осіб, або 12,3%), після чого показник стабілізувався. Натомість приватні банки після падіння з 33,1 тис. осіб у 2022 р. до 27,9 тис. осіб у 2023 р. поступово відновили чисельність до 29,1 тис. у 2025 р., що свідчить про їх адаптацію та нарощування діяльності.

Паралельно відбувалося скорочення кількості відділень та структурних підрозділів: державні банки знизили їх з 1,9 тис. до 1,6 тис., АТ КБ «ПриватБанк»

- з 1,5 тис. до 1,1 тис., іноземні банки - з 1,4 тис. до 0,9 тис., приватні банки - з 1,9 тис. до 1,4 тис. (рис. 2.4) [32].

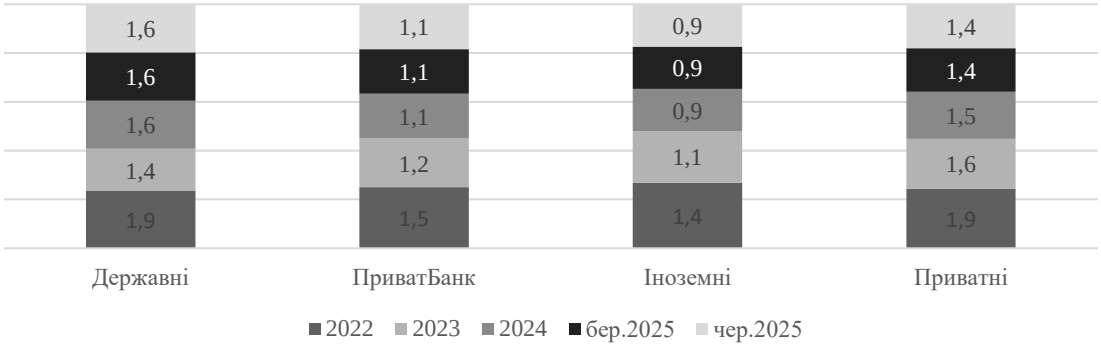

Рис. 2.4. Кількість відділень та головних офісів банків, тис. од

Таким чином, скорочення персоналу та відділень банків відображає трансформацію банківської системи під впливом цифровізації, оптимізації процесів та зміни клієнтських моделей обслуговування, що дозволяє підвищити ефективність діяльності банків, зменшити витрати та водночас підтримувати продуктивність та якість обслуговування клієнтів.

Далі проведемо детальний аналіз фактичної чисельності працівників АТ КБ «ПриватБанк» та виплат, здійснених працівникам, за період 2019–2024 рр. Це дозволить оцінити динаміку кадрового забезпечення, виявити тенденції скорочення чи стабілізації персоналу, а також простежити зміни у рівні оплати праці та мотиваційній політиці банку (рис. 2.5) [20, 25-26, 33-34].

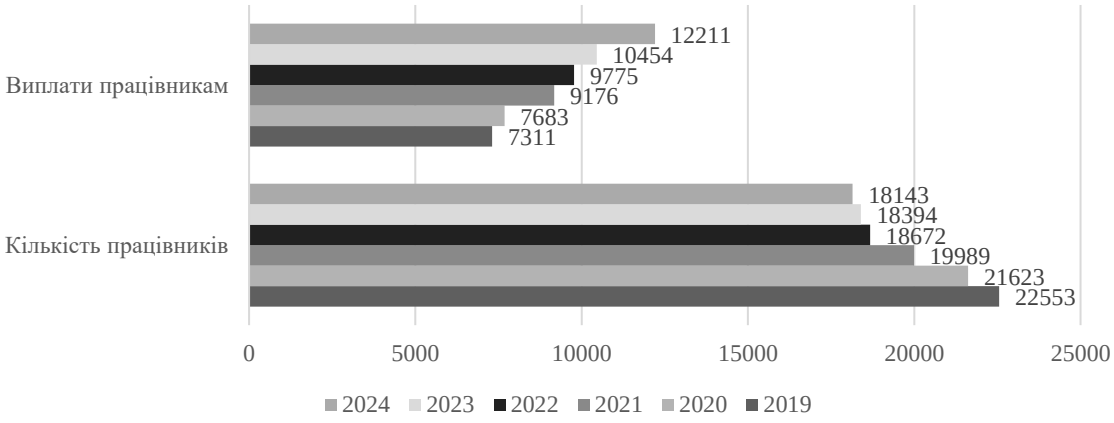

Рис. 2.5. Фактична кількість працівників та витрати, пов’язані з персоналом АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2024 рр. (тис. осіб, млн. грн.)

У 2019–2024 рр. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє поступове скорочення фактичної чисельності персоналу при одночасному зростанні виплат працівникам, що свідчить про підвищення продуктивності праці та концентрацію на ключових фахівцях. Так, кількість працівників банку зменшилася з 22553 осіб у 2019 р. до 18143 осіб у 2024 р., тобто на 4410 осіб (або на 19,6%). Найбільше скорочення відбулося у 2020–2022 рр. на 2 951 особа, або 13,6% з 21 623 осіб у 2020 р. до 18 672 осіб у 2022 р., що було пов'язано з оптимізацією організаційної структури та впровадженням цифрових каналів обслуговування клієнтів. У 2023–2024 рр. чисельність персоналу скоротилася більш помірно - з 18 394 до 18 143 осіб.

Водночас сума виплат працівникам зростала з 7 311 млн. грн у 2019 р. до 12 211 млн. грн у 2024 р., тобто майже на 67%, що свідчить про підвищення рівня оплати праці та концентрацію на висококваліфікованих співробітниках. Зокрема, у 2020–2021 рр. виплати зросли з 7 683 млн. грн до 9 176 млн. грн, а у 2022–2024 рр. - з 9 775 млн. грн до 12 211 млн. грн, що відображає стратегічний курс банку на мотивацію та утримання ключових кадрів.

Отже, у АТ КБ «ПриватБанк» відбувається оптимізація чисельності персоналу при одночасному зростанні витрат на оплату праці, що свідчить про підвищення ефективності кадрового потенціалу та фокус на якісному обслуговуванні клієнтів і цифровій трансформації банківських процесів.

Далі для оцінки динаміки кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.01.2023–2025 рр. розглянемо основні показники чисельності та структури персоналу. У таблиці 2.3 наведено дані щодо загальної та фактичної кількості працівників, гендерного складу, а також середнього щомісячного прийому на роботу, що дозволяє простежити не лише тенденції скорочення штату, але й зміни у його структурі під впливом воєнних обставин.

У 2023–2025 рр. кадровий потенціал АТ КБ «ПриватБанк» зазнав суттєвих змін, що значною мірою зумовлені впливом воєнного стану в Україні. Загальна кількість працівників зменшилася з 22,8 тис. осіб на початок 2023 року до 19,9 тис. на початок 2025 року, тобто на 2,9 тис. (або на 12,7%).

Таблиця 2.3

Аналіз забезпеченості кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.01.2023–01.01.2025 рр.

Показники	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	Відхилення 01.01.2025-01.01.2024
1. Загальна кількість працівників, тис. ос.	22,8	20,5	19,9	-0,6
2. Фактична кількість працівників, тис. ос.	18,7	18,1	17,1	-1
- жінки	15732 осіб (69%)	14555 осіб (71 %)	14328 осіб (72 %)	-227 (+1%)
з них у відпустці по догляду за дитиною	2,9 тис. ос	2,1 тис. ос	1,8 тис. ос	-0,3
- чоловіки	7068 осіб (31%)	5945 осіб (29%)	5572 осіб (28 %)	-373 (-1%)
- особи з інвалідністю	748 осіб (4%)	728 осіб (4,02%)	688 осіб (4%)	-40
- мобілізовані до ЗСУ	відсутні дані	706 осіб (3,9 %)	667 осіб (4%)	-39
середній щомісячний прийом на роботу, осіб	150	165	242	+77

Джерело: узагальнено автором за даними [20, 25-26].

Аналогічна тенденція спостерігається й у фактичній чисельності персоналу, яка зменшилась з 18,7 тис. до 17,1 тис. осіб (або на 8,6%).

У структурі персоналу відзначається зростання частки жінок: з 69% у 2023 році до 72% у 2025 році, це пояснюється тим, що значна кількість чоловіків була мобілізована до Збройних Сил України (у 2024 році мобілізованих становило 706 осіб (3,9%), а у 2025 році - 667 осіб (4%)). Таким чином, частка чоловіків серед персоналу зменшилася з 31% до 28%, а їхня чисельність скоротилася більш ніж на 1,4 тис. осіб за два роки. Крім того, зменшилася кількість працівників, що перебувають у відпустці по догляду за дитиною: з 2,9 тис. у 2023 році до 1,8 тис. у 2025 році, що може бути зумовлено як демографічними змінами, так і бажанням частини працівників швидше повертатися до роботи в умовах нестабільності.

Чисельність співробітників з інвалідністю залишається відносно стабільною (приблизно 4% штату), хоча їх кількість знизилася з 748 осіб у 2023 році до 688 осіб у 2025 році.

Водночас важливою позитивною тенденцією є зростання середнього щомісячного прийому на роботу з 150 осіб у 2023 році до 242 осіб у 2025 році (або на 61%), що говорить про активну кадрову політику банку, спрямовану на оновлення та відновлення трудових ресурсів, незважаючи на складні зовнішні обставини.

Для забезпечення високого рівня етики у відносинах всередині колективу та з клієнтами, АТ КБ «ПриватБанк» розробив і впровадив Кодекс поведінки (етики), який визначає основні принципи корпоративної культури, які спрямовані на повагу до працівників, створення здорового робочого мікроклімату, підвищення професійного рівня персоналу та зміцнення довіри в команді (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Кодекс поведінки та корпоративна культура АТ КБ «ПриватБанку»

Напрями	Характеристика
Цінування працівників	Банк створює умови для повної реалізації професійного потенціалу кожного співробітника.
Рівність і визнання	Кращі працівники відзначаються та винагороджуються незалежно від віку, статі, національності, переконань чи віросповідання.
Повага та довіра	Дотримання принципів поваги до гідності та особистості працівників, формування атмосфери довіри та співпраці.
Робочий мікроклімат	Забезпечення відкритої комунікації, здорового клімату в колективі, дотримання техніки безпеки, підтримка особистісного та професійного зростання.
Дотримання законодавства	Суворе виконання норм трудового права та гарантій працівників.
Інвестиції у персонал	Постійне підвищення кваліфікації, мотивації та соціального захисту співробітників.
Розвиток корпоративної культури	Вдосконалення корпоративних цінностей, охорона здоров’я, безпечні умови праці.
Соціальні програми	Діють програми добровільного медичного страхування для працівників і членів їхніх сімей, а також програма добровільного страхування життя.

Джерело: узагальнено автором за даними [20].

У 2024 році ПриватБанк активно працював над проєктом з підвищення безбар'єрності серед працівників і отримав за це відзнаку спільноти «Бізнес без бар'єрів». Усі співробітники, від правління до спеціалістів відділень, брали участь у проєкті. Члени Правління звернулися до працівників через відео про стратегію безбар'єрності. Для керівників провели воркшоп «Жити без бар'єрів», а також організували інформаційну кампанію про відділення підвищеної доступності. Проєкт продовжився внутрішньою кампанією «Місяць безбар'єрності», під час якої співробітники ознайомились з шістьма напрямами безбар'єрності, правилами взаємодії з людьми з інвалідністю та взяли участь у чотирьох днях імерсивного досвіду за підтримки експертів БО «Фундація друзів України». Особливо важливо, що в умовах війни така діяльність допомагає підтримувати інклюзивність і безпеку для всіх працівників банку та клієнтів [20].

Також протягом останнього року 12 працівниць контакт-центру ПриватБанку опанували українську жестову мову, що дозволило запустити сервіс консультацій для клієнтів із порушеннями слуху без посередників. Крім того, були впроваджені шрифт Брайля на інформаційних табличках та субтитри у відео, що підвищує доступність послуг. Наведені ініціативи демонструють високий рівень професійної підготовки та адаптивності персоналу банку в умовах змін та викликів.

Варто підкреслити, що АТ КБ «ПриватБанк» активно підтримує своїх працівників, що сприяє зміцненню корпоративної культури. Зокрема, благодійна програма «Рука допомоги» надає фінансову підтримку в екстрених ситуаціях та на лікування, причому працівники можуть робити внески для колег, а Банк подвоює ці суми. У період війни додатково було організовано матеріальну та психологічну підтримку через програму «Рука підтримки постраждалих внаслідок воєнних дій», наприклад у 2024 році допомогу отримали 340 працівників на суму 12,5 млн грн., які постраждали внаслідок війни [20].

Отже, кадровий потенціал АТ КБ «ПриватБанк» відображає як негативні наслідки війни (загальне скорочення персоналу, мобілізація чоловіків, зменшення кадрової стабільності), так і позитивні управлінські зрушення (зростання жіночої зайнятості, підтримка інклюзії, активізація політики найму), це підкреслює

здатність банку адаптуватися до воєнних викликів та забезпечувати безперервність діяльності в умовах кризового середовища.

2.3. Оцінка рівня кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк»

Кадровий потенціал АТ КБ «ПриватБанк» визначає здатність забезпечувати стабільну фінансову діяльність, впроваджувати інноваційні продукти та вчасно реагувати на виклики ринку. Оцінювання рівня кадрового потенціалу дозволяє визначити та зрозуміти, наскільки працівники компетентні, мотивовані та готові до змін, а також виявити сильні й слабкі сторони в управлінні персоналом, що дає можливість формувати стратегії розвитку кадрів, підвищувати ефективність роботи та оптимізувати чисельність і структуру персоналу.

За методикою оцінки кадрового потенціалу В.В. Смачило [8] у таблиці 2.5 представлені результати оцінювання ключових показників кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк». Оцінювання проводилося експертами банку - керівниками структурних підрозділів, HR-фахівцями та головними менеджерами за 5-бальною шкалою, де 1 означає низький рівень, а 5 – високий. Анкета дослідження представлена у додатку А.

Таблиця 2.5

Оцінка кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк»

Показники	Е№1	Е№2	Е№3	Е№4	Е№5	Е№6	Всього
складові КП:							
компетенційні							
Відповідність компетенцій працівників посадовим вимогам	5	4	5	4	5	4	4,5
Співставлення фактичного рівня кваліфікації з необхідним	4	3	4	3	4	4	3,67
Відповідність рівня освіти працівників вимогам посад	5	4	5	4	5	4	4,5

Закінчення таблиці 2.5

Зростання кількості висококваліфікованих спеціалістів	4	4	4	4	4	4	4,0
Тривалість професійного стажу в банківській сфері	4	4	5	4	4	4	4,17
Усього з урахуванням вагового коефіцієнта - 0,35							1,46
результативні							
Баланс між прийомом та вибуттям персоналу	4	3	4	3	4	3	3,5
Динаміка зростання продуктивності праці	4	4	5	4	4	4	4,17
Поширеність порушень трудової дисципліни	4	4	4	4	4	4	4,0
Здатність персоналу генерувати нові ідеї (креативність)	3	4	3	4	3	4	3,5
Стійкість співробітників до стресових навантажень	4	3	5	3	4	4	3,83
Усього з урахуванням вагового коефіцієнта – 0,25							0,95
мотиваційні							
Задоволеність рівнем оплати праці	3	3	4	3	4	3	3,33
Конкурентоспроможність заробітної плати відносно ринку	3	3	4	3	4	3	3,33
Активність працівників у самонавчанні та розвитку	4	4	4	4	4	4	4,0
Задоволеність рівнем нематеріальної мотивації	3	3	4	3	5	3	3,5
Рівень самоорганізації	4	4	3	4	4	4	3,83
Усього з урахуванням вагового коефіцієнта - 0,2							0,72
соціально-ціннісні							
Гендерний баланс у структурі персоналу	4	4	4	3	4	4	3,83
Рівень прийняття корпоративної культури банку	4	4	5	4	4	4	4,17
Соціальна активність та відповідальність колективу	4	4	4	4	4	4	4,0
Привабливість роботодавця та репутація бренду	5	3	4	4	4	4	4
Дотримання професійної етики	5	5	5	5	5	5	5
Усього з урахуванням вагового коефіцієнта – 0,2							0,84
Інтегральний показник ІКП $= \sum_{i=1}^{n} w_i \ K_i$, де ІКП – інтегральний показник кадрового потенціалу; n - кількість показників; w_i – питома вага компонента в загальній сумі, K_i –середнє значення кожного показника в балах							3,97

Джерело: власна розробка автора

Оцінка кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк» показала, що інтегральний показник складає 3,97 із 5, що відповідає вище середнього рівня. Це

свідчить про те, що персонал банку загалом кваліфікований, компетентний і здатний ефективно виконувати свої обов'язки. Детальніше за компетенційними показниками: відповідність посадовим вимогам – 4,5, тобто більшість працівників працюють відповідно до своїх функцій, кваліфікація – 3,67, що показує, що персонал володіє необхідними навичками, хоча деяким співробітникам може знадобитися додаткове навчання, рівень освіти співробітників оцінена на 4,5, зростання кількості висококваліфікованих спеціалістів – 4,0, а досвід роботи у банківській сфері – 4,17, що забезпечує стабільність і надійність банку.

Персонал демонструє достатньо хорошу результативність, однак залишаються напрями для вдосконалення, а саме: баланс між прийомом і вибуттям співробітників оцінено на 3,5 бали, що говорить про наявність плинності кадрів, але в межах контрольованого рівня; креативність складає 3,5 бали і стресостійкість 3,83 бали, це вказує на те, що банку варто активніше підтримувати розвиток інноваційності та формувати навички управління стресом серед персоналу. Продуктивність праці становить 4,17, дисципліна – 4,0, тобто більшість працівників ефективно виконують свої обов'язки та дотримуються норм.

Соціально-ціннісні показники є сильною стороною банку. Так, гендерний баланс в банку становить 3,83 бали, прийняття корпоративної культури – 4,17, соціальна активність та репутація банку – по 4,0 бали відповідно, професійна етика – 5,0 балів, що свідчить про високий рівень дотримання етичних норм, соціальної відповідальності та формування позитивної корпоративної культури, а це робить банк більш привабливим і для працівників, і для клієнтів.

Мотиваційні показники виявилися найслабшою частиною кадрового потенціалу банку. Задоволеність зарплатою та її конкурентоспроможність отримали по 3,33, що свідчить про те, що деякі працівники вважають оплату недостатньою. Активність у саморозвитку оцінена на 4,0, нематеріальна мотивація – 3,5, самоорганізація – 3,83. Це показує, що банк може покращити програми мотивації та стимулювання персоналу, особливо у сфері нематеріальної підтримки та кар'єрного розвитку.

Далі за допомогою радарної діаграми наочно відобразимо інтегральний показник кадрового потенціалу та його складові: компетенційні, результативні, мотиваційні та соціально-ціннісні показники, щоб побачити сильні та слабкі сторони персоналу банку (рис. 2.6).

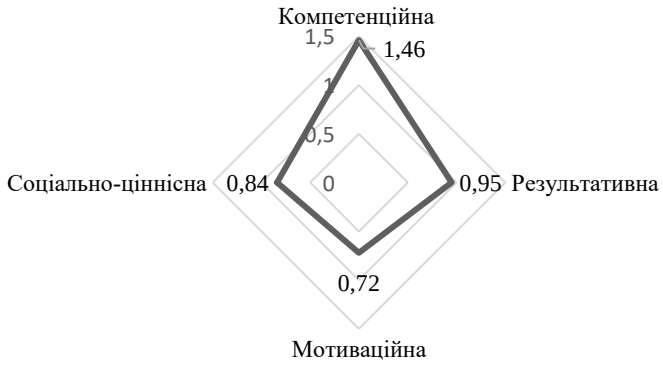

Рис. 2.6. Складові інтегрального показника кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк».

Отже, аналіз складових кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк» показує, що найсильнішою частиною є компетенційна складова (1,46), що свідчить про високий рівень знань, навичок та професіоналізму співробітників. Результативна складова (0,95) також знаходиться на достатньому рівні, проте є резерв для підвищення продуктивності та креативності персоналу. Соціально-ціннісна складова (0,84) демонструє добру корпоративну культуру, відповідальність та етичні стандарти, хоча її можна ще посилити через розвиток корпоративних цінностей. Найслабшою є мотиваційна складова (0,72), що вказує на необхідність вдосконалення системи стимулювання, підвищення задоволеності працівників та розвитку нематеріальної мотивації. Загалом, банк має міцний кадровий фундамент, але для підвищення загального потенціалу потрібно зосередитися на мотивації та підтримці інноваційності. Далі, на основі анкетного опитування (100 працівників банку) було проведено дослідження рівня їхньої задоволеності роботою та умовами праці (рис. 2.7). Анкета дослідження представлена у додатку Б (таблиця Б.1-Б.3).



Рис. 2.7. Рівень задоволеності працівників АТ КБ «ПриватБанк», 2025 р. (%)

Отже, результати опитування працівників АТ КБ «ПриватБанк» показало загалом позитивне ставлення персоналу до роботодавця. Так, 80% респондентів готові рекомендувати банк як основне місце роботи, що свідчить про достатньо високий рівень довіри та лояльності. Рівень залученості працівників становить 76%, що говорить про їхню активну участь у досягненні цілей банку, проте існує певний резерв для підвищення мотивації. Рівень прийняття корпоративної культури банку становить 85%, що підтверджує позитивне сприйняття соціальних програм і підтримки персоналу, це свідчить що банк ефективно працює над створенням комфортних умов праці, але водночас має перспективи для посилення залученості та довгострокового утримання кадрів.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Управління кадровим потенціалом України в умовах воєнних трансформацій ринку праці

Як зазначено в першому розділі, ринок праці України сьогодні характеризується високою динамікою та значними трансформаціями під впливом воєнних дій, мобілізації населення та трудової міграції. В таких умовах особливо актуальним стає ефективне управління кадровим потенціалом, що включає як оптимізацію внутрішніх ресурсів, так і залучення кваліфікованих працівників із-за кордону.

З метою відновлення та забезпечення сталого розвитку економіки, відновлення ринку праці та створення умов для конкурентоспроможності фахівців, державна політика повинна охоплювати низку стратегічних напрямів та включати підтримку підприємництва та інновацій, розвиток прозорих і гнучких механізмів працевлаштування, гендерну рівність, інтеграцію молоді, ветеранів та людей з інвалідністю тощо.

В таблиця 3.1 узагальнено рекомендації щодо відновлення ринку праці та управління кадровим потенціалом України у післявоєнний період.

Отже, запропоновані рекомендації ґрунтуються на комплексному підході, який охоплює різні аспекти ринку праці та вимагає узгоджених дій держави, регіонів і бізнесу. Наприклад, підвищення привабливості України для українців, які знаходяться за кордоном та контрольоване залучення іноземних працівників дозволяють заповнити кадрові прогалини, однак залучення іноземних кадрів також несе певні виклики: необхідність узгодження кваліфікацій та професійного досвіду

з потребами українського ринку праці, культурні та мовні бар'єри, а також можливе соціальне напруження через відмінності у звичаях, традиціях або релігійних практиках.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо відновлення ринку праці та управління кадровим потенціалом України у післявоєнний період

Напрями	Рекомендації
Міграційна політика	Заохочення українців за кордоном до повернення через створення безпечних умов, житла та роботи; пріоритет на стимули, а не примус.
Інтеграція іноземних працівників	Контроль масштабів залучення мігрантів, визначення потреб у кваліфікованих кадрах, забезпечення відповідності освіти та навичок.
Підтримка іноземних студентів	Створення шляхів працевлаштування для іноземних студентів, що завершили освіту в Україні, використання їхнього трудового потенціалу.
Пріоритет внутрішніх ресурсів	Законодавче сприяння використанню вітчизняної робочої сили для зменшення соціальної напруги та культурних конфліктів.
Аналіз ринку праці та створення карти попиту на ринку праці	Використання сучасних методів для оцінки навичок, досвіду, потреб у навчанні та демографії; створення системи прогнозування попиту на спеціальності. Створення національної «карти попиту» на ринку праці допоможе краще планувати потреби у робочій силі з урахуванням регіональних особливостей. Карта попиту також покаже вакансії, які не можуть заповнити місцеві працівники, щоб залучати іноземних фахівців без створення безробіття серед українців. Спільна робота уряду, регіонів і бізнесу допоможе точніше визначати потреби ринку праці за галузями та регіонами.
Економічна свобода для бізнесу та підтримка підприємництва	Зменшення податкового навантаження, спрощення адміністративних процедур для малого та середнього бізнесу. Підтримка підприємництва є надзвичайно важливою для створення робочих місць та економічного розвитку. Державні програми для стартапів і малого бізнесу можуть відіграти трансформаційну роль у розвитку ринку праці.
Система бронювання робочих місць і працівників	Збереження стабільності робочої сили під час мобілізації, автоматичне продовження бронювання, збільшення резервного персоналу.

Закінчення таблиці 3.1

Прозорі зарплати	Заохочення офіційних, прозорих зарплат, зменшення тіньових доходів, підвищення соціальних гарантій і податкових надходжень.
Гендерний баланс	Забезпечення рівного доступу до роботи та кар'єрного росту, розвиток політики дружньої до сім'ї, участь жінок у топ-менеджменті та стратегічних рішеннях.
Гнучкі форми роботи	Розвиток дистанційної роботи, гнучкого графіку для студентів, жінок, пенсіонерів, ВПО, людей з інвалідністю та українців за кордоном.
Залучення молоді	Сприяння першому працевлаштуванню, модернізація системи професійної підготовки, формування державного замовлення на стратегічні спеціальності, мотивація роботодавців.
Підтримка ветеранів та людей з інвалідністю	Масштабні програми для ветеранів, включно з професійною перепідготовкою, психологічною підтримкою, менторством, врахуванням гендерних аспектів. Забезпечення доступності праці, мінімізація бюрократичних бар'єрів, подолання стереотипів, сприяння самореалізації.
Перепідготовка та навчання	Доступність для всіх, включно з вимушеними мігрантами, для скорочення розриву між попитом і пропозицією на ринку праці.
Соціальний діалог	Залучення репрезентативних і нерепрезентативних сторін, контроль виконання угод, підзвітність рішень на національному, галузевому та регіональному рівнях.
Комунікаційна кампанія	Подолання стереотипів, підвищення суспільного ставлення до жінок, людей з інвалідністю та пенсіонерів, створення інклюзивного робочого середовища.

Джерело: узагальнено автором за даними [16, 36-38].

Для ефективної інтеграції іноземних працівників необхідно враховувати їх освіту, навички та досвід, забезпечувати мовні курси, ознайомлення з українським законодавством і культурними особливостями, а також сприяти створенню умов для їхнього гармонійного включення у місцеві громади та колективи.

Запровадження законодавчих заходів, які надаватимуть пріоритет внутрішнім трудовим ресурсам, може допомогти знизити ризики негативного впливу іноземної робочої сили на культурну й соціальну динаміку України. Такий підхід дозволить зменшити побоювання щодо зростання соціальної напруги чи конфліктів на ґрунті культурних та релігійних відмінностей, забезпечивши збалансований процес інтеграції.

Для стимулювання економічного зростання в Україні необхідно зменшити податкове навантаження, особливо на малий та середній бізнес, а також спростити адміністративні процедури для підприємницької діяльності. Підтримка бізнесу та підприємництва є ключовим чинником створення нових робочих місць і розвитку ринку праці. Державні програми для стартапів та малого бізнесу, а також надання доступу до кредитів під низькі відсотки та грантів, здатні значно розширити можливості для зайнятості та сприяти трансформаційним змінам в економіці.

Досягнення гендерного балансу та активне залучення молоді є ключовими чинниками формування динамічної та ефективної робочої сили в Україні. Забезпечення рівного доступу до роботи та кар'єрного зростання для обох статей, розвиток політик, дружніх до сім'ї, заохочення участі жінок у вищому менеджменті та стратегічних рішеннях сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню соціальних конфліктів і створенню стабільного економічного середовища.

Водночас розвиток дистанційної роботи та гнучкого графіка дозволяє забезпечити баланс між роботою та особистим життям, що особливо важливо для жінок, студентів, пенсіонерів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та українців за кордоном.

Активне залучення молоді до ринку праці через прозорі механізми працевлаштування, модернізацію системи професійної підготовки, розвиток гнучких форм зайнятості та державне стимулювання попиту на стратегічні спеціальності забезпечує формування кваліфікованих кадрів і підтримку сталого розвитку економіки.

Особливу увагу слід приділяти підтримці ветеранів та людей з інвалідністю, що набуває особливого значення в умовах війни. Військові дії створюють додаткові виклики для цих груп, включно з психологічними травмами, обмеженими можливостями працевлаштування та потребою в професійній перепідготовці.

Реінтеграція ветеранів має стати одним із ключових пріоритетів державної політики на найближчі роки. Її ігнорування або неефективна реалізація може призвести до серйозних соціально-економічних наслідків: зростання безробіття та соціальної напруги, формування замкнених ветеранських спільнот із власними

уявленнями про справедливість, підвищення криміногенних ризиків, загрози політичної дестабілізації й національній безпеці.

Реінтеграція ветеранів у цивільне життя є одним із найважливіших викликів для України в умовах повномасштабної війни та післявоєнної відбудови.

В таблиці 3.2 наведено основні напрями проблем реінтеграції ветеранів в Україні та їх можливі наслідки.

Таблиця 3.2

Ключові проблеми реінтеграції ветеранів в Україні та їх можливі наслідки

Напрями	Суть проблеми	Можливі наслідки
Бюрократія та правове поле	Складні та непрозорі процедури оформлення статусу ветерана і пільг; відсутність єдиного сервісного центру; корупційні ризики; неврегульоване становище добровольців.	Втрата довіри до держави, затримки у наданні допомоги, соціальна напруга серед ветеранів.
Фізичне здоров'я	Нестача спеціалістів із протезування, реабілітації та лікування бойових травм; проблеми з доступністю послуг у регіонах; довгі черги.	Погіршення стану здоров'я, втрата працездатності, збільшення інвалідності серед ветеранів.
Психічне здоров'я та психологічна адаптація	Відсутність системної діагностики та лікування ПТСР і ЧМТ; дефіцит психотерапевтів; недовіра до психологічної допомоги; стигматизація ветеранів.	Соціальна ізоляція, агресивна поведінка, зростання суїцидів, ризик криміналізації.
Фінансова стабільність	Втрата або різке скорочення доходів після служби; обмежений доступ до кредитів і програм перекваліфікації; недостатня підтримка підприємництва серед ветеранів.	Бідність, посилення психологічних проблем, трудова міграція, навантаження на державний бюджет.
Професійна реінтеграція	Недостатня кількість програм перекваліфікації, обмежене державне замовлення на спеціальності для ветеранів, слабка мотивація роботодавців працевлаштовувати ветеранів.	Високе безробіття серед ветеранів, втрата людського капіталу, соціальна напруга.
Соціальна адаптація	Упереджене ставлення роботодавців і суспільства до ветеранів; поширення стереотипів щодо їхньої психічної нестабільності; недовіра з боку громад.	Ізоляція ветеранів у закриті спільноти.

Закінчення таблиці 3.2

Підтримка сімей ветеранів	Відсутність системних програм для членів родин; надмірне психологічне та фінансове навантаження на сім'ї; нестача послуг соціальної підтримки.	Вигорання членів родин, розпад сімей, поглиблення соціальних проблем.
Інклюзивність та доступність	Недостатня інфраструктура для людей з інвалідністю (безбар'єрність, транспорт, робочі місця); обмежений доступ до освіти й працевлаштування.	Соціальне відчуження ветеранів-інвалідів, економічні втрати для країни.

Джерело: узагальнено автором за даними [36].

Реінтеграція ветеранів є критично важливою для соціальної стабільності, економічного розвитку та національної безпеки України, адже своєчасні дії держави допоможуть уникнути глибоких кризових наслідків.

Ефективна державна підтримка має охоплювати комплексні програми, які включають професійну підготовку та перепідготовку, психологічну допомогу, менторство, стимулювання роботодавців до їхнього працевлаштування.

Рекомендації щодо інтеграції ветеранів у цивільне життя в Україні узагальнено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо інтеграції ветеранів у цивільне життя в Україні

Напрям	Поточний стан	Рекомендації
Працевлашту-вання	39,4% ветеранів очікують труднощів із пошуком роботи; 80% не повернуться на попередні місця через зміну цінностей; відсутні стимули для роботодавців; поширена стигматизація ветеранів (упередження щодо їхньої поведінки, здоров'я, продуктивності); низька координація між державою, бізнесом і ветеранськими організаціями; знецінення військового досвіду	Створення податкових пільг і преференцій для роботодавців; інклюзивні та цифрові робочі місця, адаптовані під фізичні та психологічні потреби ветеранів; розвиток програм перепідготовки та перекваліфікації; запровадження державних і корпоративних програм адаптації; платформи для працевлаштування ветеранів у партнерстві з рекрутинговими агентствами (як у Великій Британії чи Канаді); визнання військового досвіду як професійної кваліфікації
Підприємництво ветеранів	68,8% ветеранів хочуть започаткувати власний бізнес; 77% потребують	Прийняття закону про ветеранське підприємництво; створення спеціалізованих фінансових

	фінансування; банки часто відмовляють у кредитуванні; гранти обмежені та бюрократичні; недостатня інформація щодо старту бізнесу; відсутність менторства та підтримки з боку бізнесу	установ/ветеранських кредитних спілок; грантові програми з гнучкими умовами; податкові пільги для ветеранських бізнесів; програми менторства та консультації від досвідчених управлінців; корпоративне партнерство для розвитку бізнесу ветеранів; створення бізнес-інкубаторів і акселераторів для ветеранів; інформаційні платформи та навчальні програми з бізнес-планування та управління
Соціальна інтеграція	Стереотипи та упередження щодо ветеранів (сприймаються як агресивні, непередбачувані); низький рівень поваги у суспільстві та на робочих місцях; ізоляція ветеранів; обмежена участь у соціальних заходах	Проведення інформаційних кампаній, що демонструють успіхи та внесок ветеранів у громадське життя; героїзація ветеранів через історії особистих досягнень; організація інтеграційних заходів у громадах та на робочих місцях; підтримка ветеранських громадських організацій; розвиток програм волонтерства та наставництва для ветеранів; зміна корпоративної культури для інклюзивного середовища
Психологічна та медична підтримка	Обмежена система реабілітації; нестача якісних послуг у регіонах; відсутність персоналізованого підходу до різних категорій ветеранів; недостатнє фінансування	Розширення мережі психологічних, медичних та реабілітаційних центрів; впровадження персоналізованих програм для ветеранів з ПТСР, ЧМТ та інших медичних потреб; підвищення кваліфікації психологів та медичних працівників щодо специфіки роботи з ветеранами; фінансування на рівні громад та держави; розвиток телемедицини та онлайн-консультацій; інтеграція програм фізичної активності, спортивної реабілітації та арт-терапії
Комунікація з державою	Політика фрагментарна, законодавство застаріле (1993 р.); слабка комунікація між державою та ветеранами; низька довіра; відсутність прозорих механізмів участі ветеранів у прийнятті рішень	Розробка сучасного законодавства щодо прав ветеранів та їхньої інтеграції; створення платформ для постійного діалогу між державою, ветеранами та бізнесом; залучення ветеранів до ухвалення рішень через консультативні ради та ветеранські комітети; прозорі механізми інформування про державні програми; впровадження цифрових платформ для координації послуг та обміну інформацією; стимулювання регіональних ініціатив та пілотних проектів
Підтримка людей з інвалідністю	Обмежені можливості для працевлаштування; недостатньо адаптованих місць	Розвиток інклюзивного середовища; розширення кількості адаптованих робочих місць; державні програми для реабілітації та працевлаштування

Успішна економічна та соціальна інтеграція ветеранів безпосередньо впливає на формування кадрового потенціалу країни, поповнюючи ринок праці кваліфікованими фахівцями та підвищуючи загальну продуктивність економіки, що сприяє не лише відновленню працівників після служби, а й зміцненню конкурентоспроможності України, забезпечуючи стійкий розвиток національної економіки та соціальної системи.

Отже, комплекс запропонованих заходів спрямований на відновлення і стабілізацію післявоєнного ринку праці України, забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу та підвищення економічної і соціальної стійкості держави. Узгоджене впровадження цих рекомендацій дозволить не лише задовольнити потреби у кваліфікованих кадрах, а й створити інклюзивне, ефективне та конкурентоспроможне середовище для всіх учасників ринку праці.

3.2. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом з урахуванням особливостей поколінь

У сучасних умовах швидких соціально-економічних змін та трансформації ринку праці в умовах війни управління кадровим потенціалом набуває нових акцентів. Сьогодні на підприємствах одночасно працюють представники різних поколінь, від представників покоління Х до Зумерів, що зумовлює необхідність врахування їхніх цінностей, мотиваційних установок та стилю роботи. Відмінності у ставленні до професійного розвитку, кар’єрних очікуваннях та способах комунікації формують як додаткові можливості для синергії, так і потенційні конфлікти в колективах. Тому ефективне управління кадровим потенціалом вимагає застосування сучасних підходів, які ґрунтуються на індивідуалізації мотиваційних програм, розвитку міжпоколіннєвої взаємодії та використанні різноманітних інструментів HR-менеджменту, що дозволить не лише підвищити

результативність праці, а й забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та інноваційність підприємства у довгостроковій перспективі.

Управління кадровим потенціалом вимагає врахування відмінностей кожного покоління, особливо в умовах війни та дефіциту кваліфікованих кадрів.

Таблиця 3.4 відображає ключові характеристики поколінь для ефективного залучення, розвитку та мотивації персоналу.

Таблиця 3.4

Ключові характеристики поколінь

Покоління/ Роки народження	Основні риси	Професійні цінності та мотивація	Стиль роботи та комунікації
Бебі-бумери/ 1946–1964	Виросли у післявоєнний період; віддані роботі, стабільні, лояльні до організацій	Пріоритет на стабільність, соціальні гарантії, формальні структури	Традиційні методи, офіційні зустрічі, ієрархічна комунікація
Покоління X/ 1965–1980	Формувалися під час системних змін; самостійні, прагматичні, орієнтовані на результат	Фінансова безпека, незалежність, ефективність	Поєднують класичні та сучасні підходи, готові до дистанційної роботи, використовують технології
Міленіали (Покоління Y)/ 1981–1996	Зростали в епоху інтернету та глобалізації; креативні, командні, шукають сенс	Саморозвиток, баланс робота–життя, визнання, економічна мотивація	Проєктна робота, цифрові інструменти, командні формати, гнучкий графік
Покоління Z (Зумери)/ 1997–2012	Перше повністю цифрове покоління; швидко адаптуються, цінують гнучкість і самореалізацію	Соціально-психологічна мотивація, комфортне робоче середовище, ментальне здоров’я	Використання цифрових платформ, гейміфікація, дистанційна та гнучка робота, комунікація через месенджери
Покоління Альфа/ 2013–...	Поки входить у соціум і навчальні середовища; технологічно підковане, інноваційне	Орієнтація на навчання, творчість та майбутні технології	Цифрові інструменти, інтерактивні формати, навчання через ігри та симуляції

Джерело: узагальнено автором за даними [40-41].

Аналіз поколінь показує, що різні вікові групи мають свої цінності, потреби та стиль роботи. Бебі-бумери і покоління X цінують стабільність і результат,

міленіали – розвиток і сенс роботи, а зумери – гнучкість і самореалізацію. Тому знання специфіки кожного покоління дозволяє компаніям ефективніше організовувати управління, мотиваційні програми та розвиток працівників.

Далі для визначення методів управління персоналом, які найбільш ефективно впливають на працівників різних поколінь, було проведено експертне дослідження, результати якого представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Пріоритетність методів управління персоналом за поколіннями

Покоління	Адміністративні методи	Економічні методи	Організаційні методи	Соціально-психологічні методи
X	1	2	3	4
Y	3	4	3	2
Z	4	2	3	1

Отже, покоління X надає перевагу адміністративним та економічним підходам, цінуючи стабільність, чітку структуру та матеріальне заохочення. Міленіали (Y) орієнтуються на організаційні та соціально-психологічні методи, прагнучи поєднувати роботу з особистим розвитком. Зумери (Z) віддають перевагу соціально-психологічним підходам, цінуючи гнучкість, самореалізацію та комфорт у командній роботі. Результати дослідження підкреслюють важливість індивідуалізованого підходу до управління персоналом із врахуванням особливостей поколінь.

Тому на рис. 3.1 представлено методи управління кадровим потенціалом з урахуванням особливостей різних поколінь, що дозволяє врахувати різні цінності, мотиваційні чинники та стилі роботи співробітників, а це в свою чергу сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, зростанню рівня залученості та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

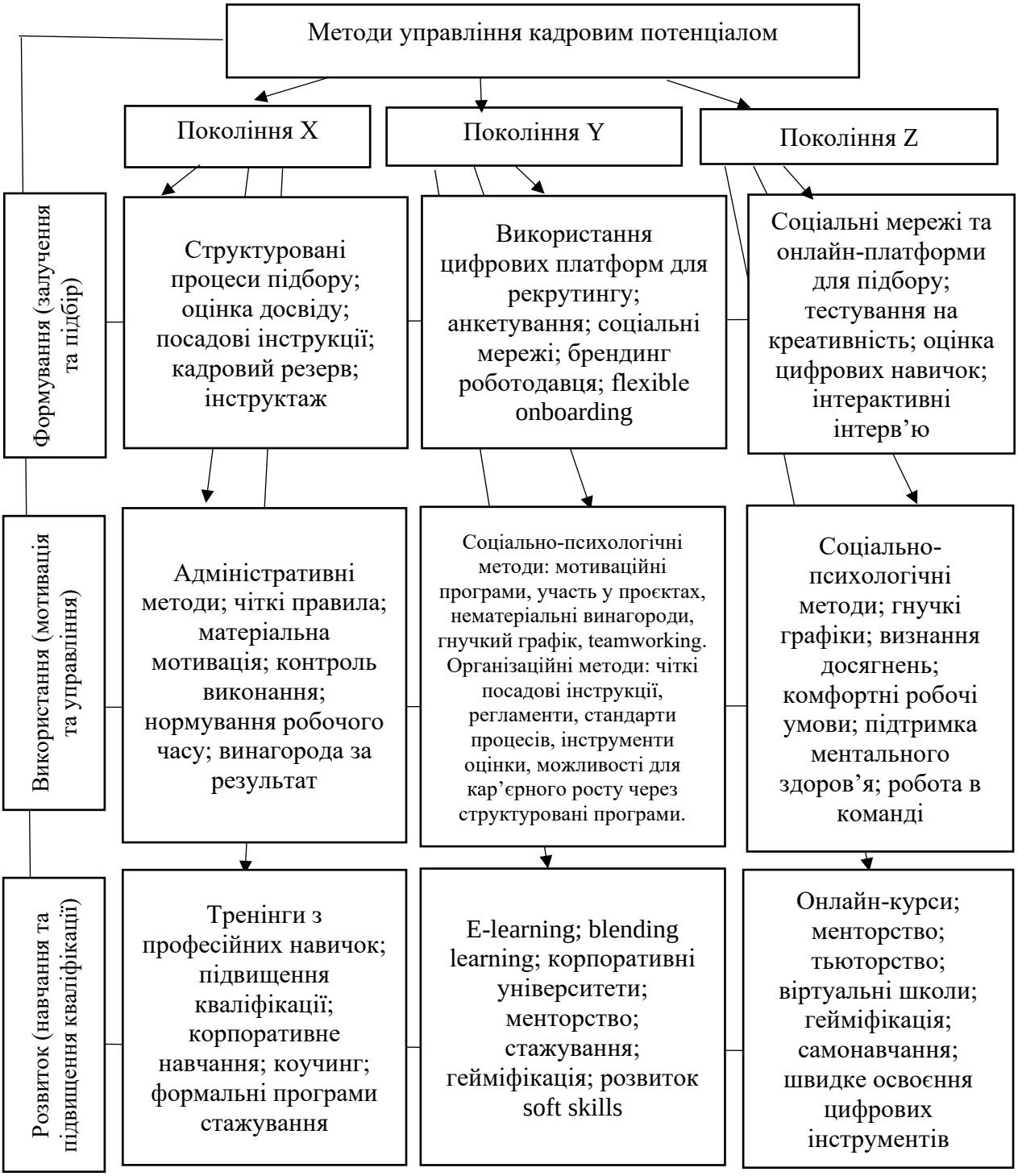

Рис. 3.1. Методи управління кадровим потенціалом з урахуванням особливостей різних поколінь (власна розробка)

У таблиці 3.6 подано детальніший аналіз методів управління та розкрито, чому саме ці підходи є найбільш ефективними для кожного покоління.

Таблиця 3.6

Особливості застосування методів управління персоналом для різних поколінь

Методи	Опис	Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
Інструктаж	Формальне навчання правилам та процедурі роботи	*Висока ефективність* - цінують структуру та стабільність	*Частково* - сприймають як необхідну інформацію, але віддають перевагу практичним прикладам	*Мени ефективно* - краще інтерактивні та короткі формати
Budding	Наставництво, стажування під керівництвом досвідченого працівника	*Підходить* - цінують передачу досвіду та системність	*Добре підходить* - можливість розвитку, навчання на практиці	*Висока ефективність* - соціальна взаємодія, навчання через практику
Secondment	Тимчасове переведення на іншу посаду або проект для отримання досвіду	*Частково* - цікаво для кар'єрного зростання, але можуть цінувати стабільність	*Добре підходить* - дає розвиток та нові компетенції	*Висока ефективність* - можливість швидкого навчання та зміни завдань
Кадровий резерв	Підготовка та відбір співробітників на перспективні посади	*Висока ефективність* - орієнтація на кар'єру, стабільність	*Добре підходить* - можливість розвитку та планування кар'єри	*Частково* - можуть цікавитися, якщо є швидкі перспективи або гейміфікація процесу
LAB-profile	Інструмент оцінки мотиваційних уподобань та поведінкових стилів	*Добре підходить* - цінують системність, зрозумілі критерії, аналіз результатів	*Підходить*- цікавляться саморозвитком, кар'єрним ростом, психологічними профілями	*Частково підходить* - люблять цифрові та інтерактивні інструменти, швидкий результат
Гнучкий графік роботи	Можливість обирати час початку/закінчення роботи	Частково - цінують стабільність, але можуть приймати	Добре підходить - важливий баланс робота/життя	Висока ефективність - цінують свободу та гнучкість
Teamworking	Робота в команді, спільне досягнення цілей	Добре підходить - колектив важливий, але можуть орієнтуватися на індивідуальні результати	Висока ефективність - цінують співпрацю та обмін знаннями	Добре підходить - цінують соціальну взаємодію та колективну підтримку

Закінчення таблиці 3.6

Дистанційна робота	Можливість працювати поза офісом	Частково - можуть цінувати офісну структуру	Добре підходить - гнучкість та технології	Висока ефективність - цифрове покоління, швидка адаптація до онлайн-середовища
Матеріальна мотивація	Зарплата, бонуси, премії	Висока ефективність - цінують винагороду	Частково - важлива, але не основна мотивація	Менш ефективно - більше цінують розвиток та соціальні бонуси
Нематеріальна мотивація	Визнання, похвала, кар'єрний ріст, навчання	Добре підходить - цінують престиж та статус	Висока ефективність - важлива самореалізація та розвиток	Висока ефективність - важлива самореалізація, ментальне здоров'я, гнучкість
Вказівки, розпорядження	Формалізація процесів та правил	Висока ефективність - цінують чіткі інструкції	Частково - потрібні лише для ключових завдань	Менш ефективно - віддають перевагу гнучким формам
Well-being	Програми здоров'я, баланс роботи/життя	Частково - сприймають, але не ключовий фактор	Висока ефективність - цінують баланс	Висока ефективність - критично важливо для комфорту та мотивації

Джерело: власна розробка

Таким чином, підводячи підсумки можна зробити висновок, що ефективність методів управління кадровим потенціалом значною мірою залежить від особливостей кожного покоління. Для покоління X найбільш дієвими залишаються традиційні методи - інструктаж, кадровий резерв, матеріальна мотивація, чіткі вказівки, оскільки вони цінують стабільність, структуру та прогнозованість. Покоління Y віддає перевагу розвитку, балансу між роботою і особистим життям, командній взаємодії та можливостям навчання, тому для них ефективними є secondment, гнучкий графік, дистанційна робота, well-being та нематеріальна мотивація. Для покоління Z найбільше значення мають гнучкість, цифровізація, швидка адаптація та соціальна взаємодія, тому вони краще реагують на дистанційну роботу, flexible onboarding, наставництво (budding), командні форми

діяльності та програми ментального й фізичного благополуччя. Тому сучасне управління кадровим потенціалом має базуватися на комплексному та диференційованому підході, який враховує відмінності поколінь, поєднує класичні інструменти з інноваційними методами, а також сприяє підвищенню залученості й лояльності працівників.

На відміну від країн Європи, США та Японії, де процес старіння населення є результатом багаторічних соціально-демографічних змін, в Україні цей процес значною мірою прискорився через воєнні втрати та міграцію. За оцінками ООН, протягом 2022–2023 рр. чисельність населення України в межах міжнародно визнаних кордонів скоротилася на 6,5 млн осіб (–15%) і на початок 2024 р. становила 37,4 млн. Найбільше зменшення спостерігалося серед дітей (на 1,3 млн, або –20%), населення працездатного віку 15–59 років (на 4,2 млн, або –16%) та осіб віком 60 років і старше (на 1,1 млн, або –10%), унаслідок цього частка літніх людей у структурі населення зросла до 26,3% [37]. За прогнозами ООН, навіть за сприятливих умов чисельність населення України зменшуватиметься, а частка людей 60+ зростатиме й до 2080 р. може сягнути 49% населення, що свідчить про неминуче старіння суспільства [42]. Тому, попри очевидні демографічні зміни, роль старших поколінь на ринку праці в Україні залишається недооціненою як суспільством, так і державою. Водночас у багатьох країнах світу ця проблема вже активно осмислюється.

На рисунку 3.2 представлені результати соціологічного опитування Центру Разумкова, що показують думку серед роботодавців, найманих працівників, співвласників підприємств та самозайнятих щодо необхідних заходів для подолання дефіциту кадрів в Україні [37].

Отже, найбільш підтримувані заходи серед роботодавців, найманих працівників, співвласників підприємств та самозайнятих щодо необхідних заходів для подолання дефіциту кадрів в Україні є перекваліфікація співробітників та перерозподіл обов’язків у трудовому колективі (відповіли 55,3% чоловіків і 51,6% жінок). Також значну підтримку мають програми залучення молодих фахівців (51,5% чоловіків і 53,3% жінок).

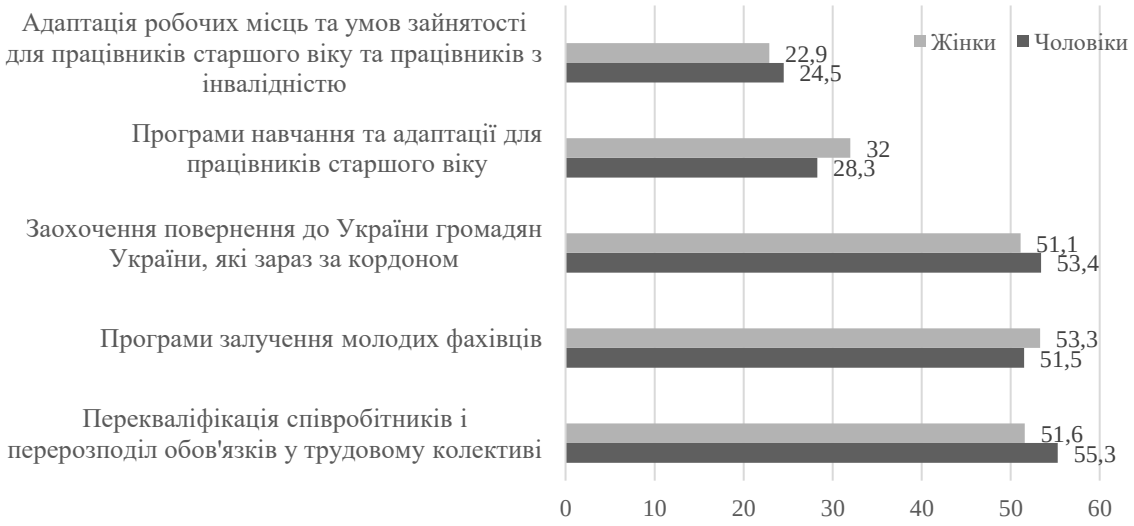

Рис. 3.2. Заходи щодо подолання дефіциту кадрів в Україні (2024 р.,%)

Особливо активно цю ініціативу підтримують жінки, що вказує на їхню більшу орієнтацію на довгостроковий розвиток кадрового потенціалу та оновлення трудових ресурсів. Досить високим є рівень підтримки ідеї заохочення повернення до України громадян, які наразі перебувають за кордоном (53,4% чоловіків та 51,1% жінок). Чоловіки виявляють трохи більшу зацікавленість у цьому заході, що може пояснюватися як економічними, так і соціально-родинними факторами.

Наразі, в умовах війни, залучення молоді та українців, які перебувають за кордоном, до ринку праці в Україні стає надзвичайно складним. Опитування показують, що лише близько 40% тих, хто зараз за кордоном, готові повернутися, тоді як рік тому цей показник сягав 80%. Відкриття кордону для чоловіків віком 18–22 роки лише прискорило виїзд молоді за кордон. Отже, чим довше триватиме війна, тим менше людей будуть готові повертатися та інтегруватися у вітчизняний ринок праці, що створює серйозні виклики для відновлення кадрового потенціалу та довгострокового розвитку економіки.

Наприклад, програми навчання та адаптації для працівників старшого віку підтримують 28,3% чоловіків і 32% жінок, при цьому жінки демонструють більшу готовність підтримати такі ініціативи. Заходи щодо пристосування робочих місць та умов праці для працівників старшого віку та людей з інвалідністю підтримують

24,5% чоловіків і 22,9% жінок, що свідчить про необхідність формування нової державної та корпоративної політики, яка не лише стимулюватиме розвиток молодих і повернення трудових мігрантів, а й активно розвиватиме інклюзивні програми та підтримку для старших поколінь, враховуючи демографічні тенденції старіння населення.

Працівники старшого віку мають низку переваг, а саме: перевірену практикою кваліфікацію, великий професійний та життєвий досвід, готовність передавати знання молодшим колегам, високу трудову дисципліну, надійність, стабільність та вміння ефективно планувати час. Щоб стимулювати їхнє працевлаштування та активну участь у ринку праці, на рівні держави можна запроваджувати програми перепідготовки та підвищення кваліфікації для людей пенсійного віку, створювати податкові та соціальні стимули для роботодавців, які наймають старших працівників, а також розробляти політики щодо гнучкого графіка та неповної зайнятості. Роботодавці можуть впроваджувати внутрішні навчальні програми, наставництво, адаптовані умови праці, заохочувати передавання досвіду між поколіннями та надавати гнучкі графіки, що дозволяють поєднувати роботу зі здоров'ям і сімейними обов'язками. Такі заходи допоможуть не лише залучити старших працівників, а й підвищити ефективність і стабільність підприємств.

Таким чином, ефективність методів управління кадровим потенціалом значною мірою залежить від особливостей кожного покоління. Покоління X цінує стабільність, чіткі інструкції та системність, покоління Y - можливості розвитку, самореалізацію та командну взаємодію, а покоління Z - гнучкість, цифрові інструменти та швидкий результат. Відповідно, для досягнення високої ефективності управління персоналом організаціям необхідно застосовувати комбіновані підходи, враховувати мотиваційні та освітні потреби кожної групи, впроваджувати гнучкі графіки, наставництво, програми навчання та цифрові інструменти, що дозволяє максимально використовувати потенціал всіх поколінь і забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк».

При аналізі інтегрального показника кадрового потенціалу банку, розглянутого у другому розділі, виявлено, що найслабшою складовою є мотиваційна (0,72 бали). Зокрема, задоволеність рівнем зарплати та її конкурентоспроможністю оцінена на 3,33 бали, що свідчить про наявність незадоволених працівників оплатою праці. Водночас активність у саморозвитку досягла 4,0 бали, нематеріальна мотивація – 3,5 бали, а самоорганізація – 3,83 бали. Результати дослідження свідчать, що банк має потенціал для покращення мотиваційних програм, особливо у напрямку нематеріальної підтримки, кар'єрного росту та розвитку персоналу.

У таблиці 3.7 наведено рекомендації щодо програми мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням специфіки кожного покоління.

Таблиця 3.7

Програма мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням специфіки кожного покоління.

Покоління X	Покоління У	Покоління Z
Матеріальна мотивація		
1. Конкурентна зарплата 2. Бонуси за досягнення індивідуальних та командних цілей	1. Конкурентна зарплата 2. Бонуси за KPI 3. Заохочення за інноваційні пропозиції	1. Стартова зарплата + бонуси за інновації 2. Заохочення за участь у креативних проєктах, стартап-проектах банку
Нематеріальна мотивація		
1. Визнання досвіду та досягнень 2. Похвала від керівництва 3. Престижні внутрішні нагороди 4. Залучення до дорадчих рад / експертних клубів банку (можливість впливати на стратегічні рішення)	1. Кар'єрне зростання, гнучкі можливості розвитку (ротації, участь у проєктах різних підрозділів) 2. Менторські програми 3. Визнання ідей на внутрішніх платформах 4. Майндфулнес-сесії (короткі медитації, онлайн-заняття, тренінги зі стрес-менеджменту) 5. Запровадити «Family Day» залучення сімей до	1. Створити «Innovation Lab» - цифровий простір для ідей співробітників із менторством від топ-менеджменту 2. Запровадити «Gamified Team Day» коли робочі завдання та командні активності подаються у формі гри. Наприклад: - Квест «Mission: Client WOW» - команди проходять етапи: придумати новий сервіс, протестувати ідею та презентувати як «стартап». За кожен етап отримують ігрові нагороди та бонуси. - Gamified Hackathon - команди створюють за 24 години нову ідею для

5. Публічне висвітлення їх внеску у корпоративних медіа (історії успіху, інтерв'ю, кейси) 6. Програми «Наставництва» — передача досвіду молодшим колегам із офіційним статусом наставника 7. Тімбілдінги у класичному форматі, виїзні тренінги, семінари, командні вправи на вирішення завдань, спільна участь у благодійних акціях, допомога громаді	корпоративної культури банку, онлайн-екскурсії для родичів у форматі digital. 6. Shadowing з керівниками ключових підрозділів (навчання через спостереження за лідерами) 7. Внутрішні конкурси інновацій з публічним визнанням переможців 8. Тімбілдінги та участь у корпоративних волонтерських акціях, еко-ініціативах 9. Міжнародні стажування у партнерських банках та хакатони за участю клієнтів і партнерів спрямовані на розвиток кар'єри та професійних зв'язків, а взаємодія з клієнтами та партнерами дає можливість обмінюватися досвідом і розширювати професійну мережу.	банку (наприклад, фічу для мобільного застосунку). - Онлайн-челендж «Banking Battle» - команди виконують завдання у мобільному додатку: придумати креативну рекламу картки, скласти сценарій TikTok-відео про новий продукт, розробити меми для внутрішньої комунікації. Команди отримують бали, рейтинги за кожен етап, 3. Визнання переможців у корпоративних соцмережах банку. 4. «Зворотне наставництво" покоління Z навчає старших колег цифровим інструментам 5. Участь у корпоративних волонтерських акціях, еко-ініціативах (для покоління Z більшість традиційних корпоративів нецікава, вони віддають перевагу інтерактивним, digital-активностям та креативним командним форматам). 6. Hackathons з клієнтами та партнерами приваблюють зумерів через інтерактивність, digital-технології, швидкі креативні проєкти та можливість бачити реальний вплив своєї роботи на користувачів. 7. Тренінги з тайм-менеджменту та пріоритетності завдань з метою навчити ефективно планувати робочий день і розставляти пріоритети.

Джерело: власна розробка

Отже, для покоління X конкурентна зарплата, бонуси за досягнення цілей, похвала від керівництва та престижні внутрішні нагороди відповідають їхньому прагненню до стабільності, професійного визнання та участі у стратегічних процесах. Традиційні тімбілдінги, виїзні тренінги та участь у благодійних заходах забезпечують комфортну форму соціальної взаємодії та командної роботи. Для покоління Y ключовими є кар'єрне зростання, гнучкість та розвиток навичок. Менторські програми, внутрішні конкурси інновацій, майндфулнес-сесії та «Family Day» враховують їхню потребу у професійному розвитку, балансі між роботою та особистим життям, а також у можливості реалізувати свої ідеї. Shadowing з

керівниками та участь у хакатонах і міжнародних стажуваннях сприяє розвитку професійних навичок та розширенню мережі контактів.

Для покоління зумерів найбільш ефективними є інтерактивні, цифрові та креативні формати. Innovation Lab, Gamified Team Day, хакатони з клієнтами та партнерами, онлайн-челенджі та зворотне наставництво відповідають їхній потребі у гейміфікації, швидких результатах, digital-технологіях та можливості бачити реальний вплив своєї роботи, запропоновані заходи підтримують їхню активну участь, креативність та розвиток цифрових навичок, що є визначальними для цього покоління.

Далі в таблиці 3.8 представимо сучасні мотиваційні ініціативи для АТ КБ «ПриватБанк» з орієнтовними витратами, очікуваною результативністю та впливом на командну залученість.

Таблиця 3.8

Мотиваційні ініціативи банку: витрати, результативність та вплив на командну залученість

Заходи мотивації	Орієнтовні витрати	Метрики ефективності	Механізм контролю та коригування	Очікуваний вплив на залученість
Gamified Team Day (квести, Banking Battle, VR/AR завдання)	20–30 тис. грн/рік (платформи, баджі, невеликі призи)	Кількість учасників, завершені завдання, бали/рейтинги	Опитування учасників після заходу, коригувати склад команд та складність завдань	+25–35% залученості завдяки ігровому формату; +10–15% покращення командної продуктивності
Innovation Lab / внутрішні стартап-спринти	20–50 тис. грн/рік (digital-платформи, ментори онлайн)	Кількість поданих ідей, реалізація проєктів	Контроль через онлайн-платформу, збір зворотного зв’язку, корекція тематики	+20–30% участь у поданні ідей
Hackathons з клієнтами та партнерами	30–60 тис. грн/рік	Кількість учасників, оцінка результатів, feedback клієнтів	Онлайн-опитування, оцінка креативності ідеї, коригування тривалості та формату	+15–25% залученості; +10–20% впроваджуваність інновацій

Закінчення таблиці 3.8

Зворотне наставництво (цифрові навички)	-	Кількість наставників, освоєні інструменти	Внутрішні опитування, корекція змісту навчання	+10–15% вплив на залученість
Майндфулнес-сесії / короткі онлайн-тренінги зі стрес-менеджменту	30-70 тис. грн/рік	Опитування задоволеності, рівень стресу	Регулювати частоту, інтегрувати інтерактивні вправи	+5–10% продуктивності +10–20% зменшення стресу
Тренінги з тайм-менеджменту та самоорганізації	10-30 тис. грн/рік	Рівень покращення самоорганізації (опитування/оціночні бали)	Опитування до і після тренінгів, адаптація матеріалу під потреби команди	+10–15% покращення дисципліни +5–15% продуктивності

Джерело: власна розробка

Запропоновані мотиваційні ініціативи банку, зокрема digital- та інтерактивні формати, ефективно підвищують залученість і продуктивність співробітників. Gamified Team Day, Innovation Lab, хакатони та зворотне наставництво стимулюють креативність, командну роботу та розвиток цифрових навичок, а майндфулнес-сесії та тренінги з тайм-менеджменту підтримують психологічне здоров’я та дисципліну. Загалом, заходи сприяють посиленню нематеріальної мотивації, підвищенню залученості співробітників та розвитку корпоративної культури, а також стимулюють обмін знаннями та впровадження інновацій у банку.

Управління кадровим потенціалом передбачає ідентифікацію ключових позицій, розвиток навичок співробітників через навчання, наставництво та коучинг, планування кар’єрного зростання, регулярну оцінку прогресу з використанням зворотного зв’язку, а також створення сприятливого робочого середовища, що підвищує мотивацію, залученість та утримання талантів. Тому доцільно рекомендувати АТ КБ «ПриватБанк» впровадити матрицю 9-box grid, яка є ефективним інструментом управління талантами, що дозволяє оцінювати співробітників за їхнім потенціалом розвитку та рівнем поточних досягнень. На її основі персонал поділяється на дев’ять категорій, що допомагає: виявляти високопродуктивних працівників із великим потенціалом; визначати тих, хто потребує додаткового навчання або підтримки; планувати кар’єрний розвиток та

наступництво на ключових позиціях; ухвалювати обґрунтовані рішення щодо мотивації, ротації та підвищення ефективності команди.

На рисунку 3.3 представлено матрицю 9-box grid для оцінки співробітників АТ КБ «ПриватБанк», яка дозволяє одночасно оцінювати їхню поточну продуктивність та потенціал розвитку, виявляти ключові таланти, визначати працівників, які потребують додаткової підтримки, а також планувати кар'єрний ріст і підготовку наступників для стратегічно важливих позицій [47-52].

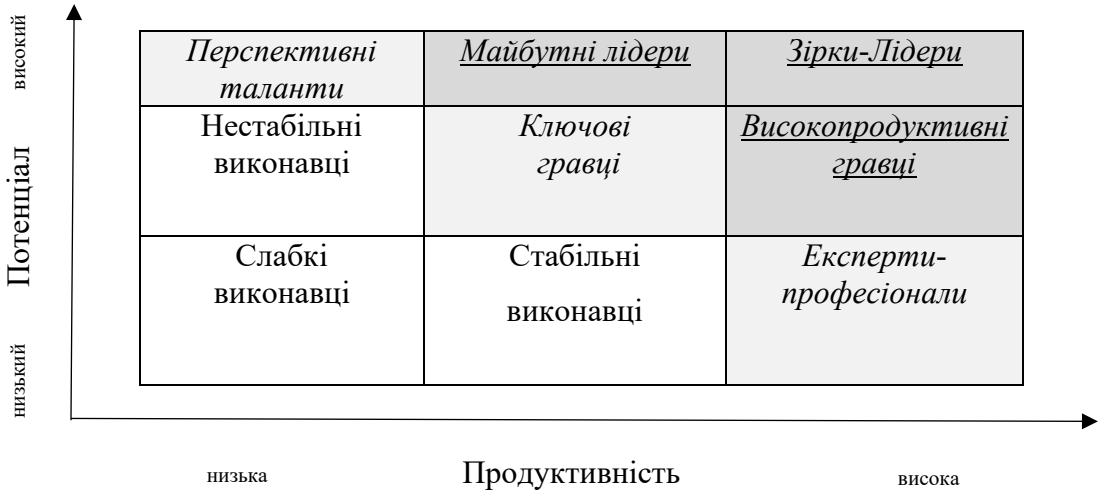

Рис. 3.3. Оцінка талантів у АТ КБ «ПриватБанк» за допомогою матриці 9-box grid.

Застосування матриці 9-box grid дозволяє АТ КБ «ПриватБанк» чітко визначати значення кожної категорії співробітників для організації та планувати відповідні дії з розвитку персоналу. Для «Перспективних талантів» і «Майбутніх лідерів» банк інвестує у навчання, наставництво та участь у важливих проєктах, щоб розкрити їх потенціал і підготувати до стратегічних ролей. «Зірки-Лідери» підтримуються через лідерські програми та можливості кар'єрного зростання для утримання та мотивації. «Нестабільні виконавці» отримують цільові тренінги та регулярний зворотний зв'язок для стабілізації результатів, а «Ключові гравці» та «Високопродуктивні гравці» - додаткові програми розвитку для підтримки

ефективності та професійних навичок. «Слабкі виконавці» проходять базові навчальні програми або перекваліфікацію, а «Стабільні виконавці» і «Експерти-професіонали» залучаються до наставництва та складних проєктів, що дозволяє передавати знання іншим. Такий підхід забезпечує банку ефективне управління кадровим потенціалом, розвиток компетенцій, підвищення продуктивності та підготовку наступників для стратегічно важливих позицій.

Таким чином, запропоновані заходи забезпечують збалансовану мотиваційну програму, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, відповідає очікуванням різних поколінь і сприяє підвищенню залученості, продуктивності та корпоративної культури в банку. Застосування матриці 9-box grid у АТ КБ «ПриватБанк» дозволить системно управляти кадровим потенціалом, забезпечуючи баланс між ефективністю, розвитком та утриманням талантів. Для банку особливу увагу слід приділяти категоріям працівників «Зірки-Лідери», «Майбутні лідери» та «Високопродуктивні гравці», оскільки вони відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей та розвитку організації. Максимальні інвестиції у навчання та розвиток цих категорій спрямовані на підготовку до керівних і стратегічних ролей, розвиток лідерських та управлінських компетенцій, участь у важливих проєктах і програмах наставництва. Такий підхід дозволяє банку не лише утримувати ключові таланти, але й формувати внутрішній кадровий резерв для майбутнього росту, підвищувати продуктивність команди та забезпечувати лідерство на ринку.

ВИСНОВКИ

Виходячи з результатів проведеного дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Кадровий потенціал підприємства є ключовим ресурсом, що визначає його здатність ефективно функціонувати та досягати стратегічних цілей. Він поєднує кількісні та якісні характеристики персоналу, включаючи чисельність і структуру працівників, рівень їх освіти та професійної підготовки, компетенції, інтелектуальні, креативні, психологічні та соціально-мотиваційні якості, ставлення до праці, мотивацію та здатність до саморозвитку. Значення кадрового потенціалу полягає в тому, що він визначає продуктивність, інноваційну активність, ефективність організаційних процесів і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Його основні характеристики дозволяють оцінити готовність персоналу до виконання завдань, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільного розвитку організації в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

2. Встановлено, що управління кадровим потенціалом підприємства є важливим фактором його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку і передбачає комплексний підхід, що включає формування, розвиток, ефективне використання та оцінку персоналу. Системність процесу забезпечується врахуванням кількісних і якісних характеристик кадрів – чисельності, структури, кваліфікації, мотивації, компетенцій та потенціалу розвитку. Використання традиційних і сучасних методів управління, таких як рекрутинг, навчання, Assessment Center, Learning Management Systems, дозволяє персоналу відповідати стратегічним цілям підприємства. Оцінка кадрового потенціалу забезпечує ефективне використання ресурсів, розвиток компетенцій і мотивації працівників та формує основу для обґрунтованих управлінських рішень. Компетентнісний підхід сприяє формуванню кадрового резерву, підвищенню продуктивності та залученості персоналу, а також адаптації до змін зовнішнього середовища.

3. Доведено, що сучасні виклики формування та ефективного використання кадрового потенціалу в Україні зумовлені поєднанням зовнішніх і внутрішніх факторів: війна, міграція та демографічний спад суттєво скорочують пропозицію робочої сили, тоді як неефективні управлінські практики роботодавців поглиблюють кадровий дефіцит. Для подолання кризи необхідним є системний підхід, що передбачає розвиток гнучких форматів праці, підвищення мотивації та добробуту персоналу, інвестування у професійний розвиток і корпоративну культуру, що дозволить забезпечити стабільність і конкурентоспроможність компаній та національної економіки взагалі.

4. Проведений аналіз показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» підтверджує його статус найбільшого державного банку України, який станом на 31.12.2024 року має розгалужену мережу із 1 175 підрозділів. Незважаючи на виклики воєнного часу, у 2023–2024 роках загальні активи банку зросли з 878,3 млрд грн до 956,7 млрд грн, власний капітал збільшився на 15,9 млрд грн, а кошти клієнтів – на 61,9 млрд грн. Чистий прибуток у 2024 році становив 40,3 млрд грн, що на 6,7% перевищує показник попереднього року. Дотримання всіх нормативів НБУ підтверджує високу надійність та стабільність банку. Крім фінансових результатів, АТ КБ «ПриватБанк» активно розвиває соціальну відповідальність, екологічні програми та ініціативи з безбар’єрності, що зміцнює його імідж відповідального та інноваційного лідера українського банківського сектору.

5. Аналіз кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про поступову оптимізацію чисельності персоналу при одночасному зростанні уваги до якості та ефективності його використання. У 2023–2025 рр. загальна кількість працівників зменшилася з 22,8 тис. до 19,9 тис. осіб, а фактична чисельність – з 18,7 тис. до 17,1 тис., що відображає вплив воєнного стану, мобілізації частини чоловіків до ЗСУ та структурні зміни в організації. Водночас спостерігається зростання частки жінок та стабільність чисельності працівників з інвалідністю, що свідчить про підтримку гендерного балансу та соціальної інклюзії. Позитивною тенденцією є збільшення середнього щомісячного прийому на роботу та зростання витрат на оплату праці, що демонструє стратегічну орієнтацію банку на залучення та утримання ключових

фахівців, підвищення продуктивності та ефективності кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації та адаптації до змін зовнішнього середовища.

6. Оцінка кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк» говорить про високий загальний рівень компетентності та кваліфікації персоналу, інтегральний показник якого становить 3,97 із 5, що відповідає вище середнього рівня. Працівники банку добре відповідають посадовим вимогам, мають необхідну кваліфікацію та досвід роботи, демонструють дисципліну, продуктивність і дотримання етичних норм, а соціально-ціннісні показники – гендерний баланс, корпоративна культура, соціальна активність та професійна етика – є сильними сторонами банку. Водночас існують напрями для вдосконалення, зокрема підвищення креативності та стресостійкості персоналу, баланс між прийомом і вибуттям співробітників, а також мотиваційні аспекти – задоволеність зарплатою, нематеріальна мотивація та підтримка кар'єрного розвитку. Отже, банк має міцний кадровий потенціал, проте подальші заходи щодо стимулювання та розвитку персоналу можуть підвищити його ефективність і залученість.

7. Для відновлення та стабілізації ринку праці в Україні у післявоєнний період необхідна комплексна державна політика, що охоплює стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу, яка повинна поєднувати підтримку підприємництва та інновацій, розвиток прозорих і гнучких механізмів працевлаштування, забезпечення гендерної рівності та активне залучення молоді, ветеранів і людей з інвалідністю. Особливу увагу слід приділяти інтеграції іноземних працівників з урахуванням кваліфікаційних, культурних та мовних аспектів, а також стимулюванню повернення українців із-за кордону. Важливими компонентами є розвиток прозорої системи оплати праці, гнучких форм роботи, програм перепідготовки та навчання, а також підтримка ветеранів і людей з інвалідністю через професійну адаптацію, психологічну допомогу, менторство та соціальну інтеграцію. Державні, регіональні та бізнесові структури повинні координовано працювати над створенням інклюзивного, ефективного та конкурентоспроможного ринку праці, що забезпечить сталий економічний розвиток, підвищення продуктивності та соціальну стабільність країни.

8. Доведено, що ефективність методів управління кадровим потенціалом значною мірою залежить від особливостей кожного покоління. Покоління X цінує стабільність, чіткі інструкції та системність, покоління Y - можливості розвитку, самореалізацію та командну взаємодію, а покоління Z - гнучкість, цифрові інструменти та швидкий результат. Відповідно, для досягнення високої ефективності управління персоналом організаціям необхідно застосовувати комбіновані підходи, враховувати мотиваційні та освітні потреби кожної групи, впроваджувати гнучкі графіки, наставництво, програми навчання та цифрові інструменти, що дозволяє максимально використовувати потенціал всіх поколінь і забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

9. Обґрунтовано заходи, які формують збалансовану мотиваційну систему, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує потреби різних поколінь та сприяє підвищенню залученості працівників, ефективності їхньої роботи та розвитку позитивної корпоративної культури в банку. Застосування матриці 9-box grid у АТ КБ «ПриватБанк» дозволить системно управляти кадровим потенціалом, забезпечуючи баланс між ефективністю, розвитком та утриманням талантів.

Отже, отримані результати мають прикладне значення, оскільки сформульовані висновки та пропозиції можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері розвитку персоналу, оптимізації використання кадрового потенціалу, адаптації до зовнішніх викликів та забезпечення стабільного функціонування банку в кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 709-715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf (дата звернення: 12.09.2025)

2. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Економіка*. 2022. № 4(221). С. 19-26. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2023/04/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_221_19-26.pdf (дата звернення: 12.09.2025)

3. Смачило В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Mechanism of an Economic Regulation*. 2016. №3 (73). С. 53-65. URL: http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/516 (дата звернення: 12.09.2025)

4. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

5. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. №15. С. 231-236. URL: http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/344/324 (дата звернення: 12.09.2025)

6. Обидєннова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *БІЗНЕСІНФОРМ.* 2024. №6. С.382-388. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-382_388.pdf (дата звернення: 12.09.2025)

7. Посвалюк О.А. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. №68.

URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4988/4934 (дата звернення: 12.09.2025)

8. Смачило В. В., Цесельська К. А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №1(87). С. 29–35. URL: https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-29-35 (дата звернення: 12.09.2025)

9. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник ТНЕУ*. 2012. № 1. С. 137-144. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/95..pdf (дата звернення: 12.09.2025)

10. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. №9. С. 1-8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf (дата звернення: 12.09.2025)

11. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. Випуск 19 (96). С.158-167. URL: https://humstudies.com.ua/article/view/307091/298448 (дата звернення: 16.09.2025)

12. Лозинський Є., Єлісєєва Л. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. №3. С. 184-188. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/econrig_2012_3_35%20(1).pdf (дата звернення: 16.09.2025)

13. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Економічний вісник*. 2022. №4. С. 72-79. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_072-079.pdf (дата звернення: 17.09.2025)

14. Сайт співтовариства кадровиків та спеціалістів з управління персоналом «HR Liga» URL: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=vie w&id=235 (дата звернення: 17.09.2025)

15. Очікування роботодавців на 2025 рік. Час для інвестицій чи обережного підходу? Найцікавіше з дослідження robota.ua URL: https://budni.robota.ua/hr/ochikuvannya-robotodavtsiv-na-2025-rik-chas-dlya-

investitsiy-chi-oberezhnogo-pidhodu-naytsikavishe-z-doslidzhennya-robota-ua (дата звернення: 17.09.2025)

16. Post-war recovery of the labor market in Ukraine: trends and threats URL: https://store.livarava.com/78c4ed20-9b6e-11ef-8634-c983ab1d190a.pdf (дата звернення: 20.09.2025)

17. Кадровий шок в Україні 2025: масштабна криза пожирає економіку URL: https://fbc.biz.ua/news/statti/kadrovij-shok-v-ukrayini-2025-masshtabna-kriza-pozhiraye-ekonomiku/ (дата звернення: 20.09.2025)

18. Понад 80 відсотків безробітних в Україні - жінки URL: https://zn.ua/ukr/economics/ponad-80-vidsotkiv-bezrobitnikh-v-ukrajini-zhinki.html (дата звернення: 20.09.2025)

19. Ринок праці 2025: чому бізнес не може знайти працівників, а безробітні - роботу URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rinok-pratsi-2025-chomu-biznes-ne-mozhe-znajti-pratsivnikiv-a-bezrobitni-robotu.html# (дата звернення: 20.09.2025)

20. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» 31 грудня 2024 року URL: https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf (дата звернення: 22.09.2025)

21. Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» URL: https://static.privatbank.ua/files/0000003455633596.pdf (дата звернення: 22.09.2025)

22. Статут АТ КБ «ПриватБанк» URL: https://static.privatbank.ua/files/statut_11042023.pdf (дата звернення: 22.09.2025)

23. АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2025 URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2001_01_2025.pdf (дата звернення: 22.09.2025)

24. АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2024 URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2001_01_2024.pdf (дата звернення: 22.09.2025)

25. АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2023 URL: https://mof.gov.ua/storage/files/82_01_01_2023.pdf (дата звернення: 22.09.2025)

26. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» 31 грудня 2023 року URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023 (дата звернення: 22.09.2025)

27. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» 31 грудня 2022 року URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf? (дата звернення: 22.09.2025)

28. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» 31 грудня 2020 року URL: https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2021 (дата звернення: 22.09.2025)

29. Пруденційні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією №368 та Положенням №290 станом на 01.01.2025 https://static.privatbank.ua/files/0000004294004931.pdf (дата звернення: 23.09.2025)

30. Пруденційні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією №368 та Положенням №290 станом на 01.01.2024 https://static.privatbank.ua/files/0000003327889762.1.0.pdf? (дата звернення: 23.09.2025)

31. Пруденційні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією №368 та Положенням №290 станом на 01.01.2023 https://static.privatbank.ua/files/dod4_20230101_signed.pdf? (дата звернення: 23.09.2025)

32. Огляд банківського сектору: серпень 2025 URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-08.pdf?v=14 (дата звернення: 28.09.2025)

33. АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2022 URL: https://mof.gov.ua/storage/files/_01_01_2022.pdf (дата звернення: 28.09.2025)

34. АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2021 URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Privat_01_2021.pdf (дата звернення: 28.09.2025)

35. Слинько О.Ю., Тищенко Т.І., Ченцова Ю.П. Методичний базис оцінювання кадрового потенціалу підприємств. *Young Scientist*. 2023. № 1 (113). С.167-174. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-33 (дата звернення: 28.09.2025)

36. Труднощі та виклики реінтеграції українських ветеранів у цивільне життя URL:

https://drive.google.com/file/d/1qh0oYRszcE97QPt1GRtXyiP6qJnjvF8t/view?pli=1 (дата звернення: 20.10.2025)

37. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. 2024. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf (дата звернення: 20.10.2025)

38. Як подолати кадровий дефіцит для бізнесу України в 2025 році URL: https://yaware.com.ua/uk/blog/yak-podolati-kadrovij-deficzit-dlya-biznesu-ukrayini-v-2025-roczi/ (дата звернення: 24.10.2025)

39. Ринок праці 2025: чому бізнес не може знайти працівників, а безробітні - роботу. URL: https://zn.ua/ukr/economics/rinok-pratsi-2025-chomu-biznes-ne-mozhe-znajti-pratsivnikiv-a-bezrobitni-robotu.html# (дата звернення: 24.10.2025)

40. Теорія поколінь від X до Z: як працювати з міленіалами, зумерами та бумерами. URL: https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/ (дата звернення: 25.10.2025)

41. Бумери, ікси, міленіали та зумери: хто кого не розуміє і чому? URL: https://kustdnipro.com/bumery-iksy-milenialy-ta-zumery-hto-kogo-ne-rozumiye-i-chomu/ (дата звернення: 25.10.2025)

42. Седляр Д.О. «Срібна економіка» як альтернативна модель розвитку економіки України під час війни та у повоєнний період URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b29beb18-a2b6-420c-9034-792ba3683d70/content (дата звернення: 25.10.2025)

43. Слинько О., Тищенко Т., Ченцова Ю. Методичний базис оцінювання кадрового потенціалу підприємств. *Молодий вчений*. 2023. №1 (113). С. 167-174. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-33 (дата звернення: 27.10.2025)

44. Крамар І., Баранов К., Гапон В., Потюк В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46637/2/ColMon_2024_Kramar_I-Enterprises_employee_potential_134-148.pdf (дата звернення: 27.10.2025)

45. Фімяр С., Сімаков С. Аналіз ринку праці банківського сектору: динаміка, статистика та безпека. *Сталий розвиток економіки. 2025. №*3 (54). С. 314-320. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-48 (дата звернення: 27.10.2025)

46. Середа Г.В., Паламарчук К.В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20 (дата звернення: 29.10.2025)

47. Павликівська О. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210-220. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21poiesp.pdf (дата звернення: 29.10.2025)

48. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65. (дата звернення: 5.11.2025)

49. Оцінка ефективності потенціалу персоналу: системи 9-box URL: https://taplk.win/blog/vazhlyvi-statti/otsinka-efektivnosti-i-potentsialu-personalu-sistema-9-box (дата звернення: 5.11.2025)

50. Юрченко Г. М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. *Острог* : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 36–41(дата звернення: 6.11.2025)

51. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52 (дата звернення: 6.11.2025)

52. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство. 2024.* №62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71 (дата звернення: 6.11.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

ШАНОВНИЙ ЕКСПЕРТЕ!

Цінуємо Вашу експертну думку та просимо оцінити окремі компоненти кадрового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк». У таблиці подані ключові компоненти та показники кадрового потенціалу, які необхідно оцінити за шкалою від 1 (низький рівень) до 5 (високий рівень). Дякуємо за Ваш внесок у дослідження!

Показники/компоненти	Бали
компетенційні	
1. Відповідність компетенцій працівників посадовим вимогам	
2. Співставлення фактичного рівня кваліфікації з необхідним	
3. Відповідність рівня освіти працівників вимогам посад	
4. Зростання кількості висококваліфікованих спеціалістів	
5. Тривалість професійного стажу в банківській сфері	
результативні	
6. Баланс між прийомом та вибуттям персоналу	
7. Динаміка зростання продуктивності праці	
8. Поширеність порушень трудової дисципліни	
9. Здатність персоналу генерувати нові ідеї (креативність)	
10. Стійкість співробітників до стресових навантажень	
мотиваційні	
11. Задоволеність рівнем оплати праці	
12. Конкурентоспроможність заробітної плати відносно ринку	
13. Активність працівників у самонавчанні та розвитку	
14. Задоволеність рівнем нематеріальної мотивації	
15. Рівень самоорганізації	
соціально-ціннісні	
16. Гендерний баланс у структурі персоналу	
17. Рівень прийняття корпоративної культури банку	
18. Соціальна активність та відповідальність колективу	
19. Привабливість роботодавця та репутація бренду	
20. Дотримання професійної етики	

Додаток Б

Шановні співробітники АТ КБ «ПриватБанк»!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є оцінка рівня задоволеності роботою та умовами праці в банку. Дякуємо за Вашу участь!

Таблиця Б.1. Оцінка рівня залученості персоналу за методикою Gallup Q12.

Просимо відповісти на запитання у форматі «так» або «ні».

Перелік запитань Gallup Q12	Відповіді «так» або «ні»
1. Чи чітко ви розумієте, які завдання та очікування ставить перед вами керівництво?	
2. Чи маєте ви всі необхідні ресурси та умови для якісного виконання роботи?	
3. Чи виконуєте ви щодня завдання, які найбільше відповідають вашим сильним сторонам?	
4. Чи отримували ви нещодавно (протягом тижня) визнання або позитивний відгук за результати своєї праці?	
5. Чи відчуваєте ви турботу та підтримку з боку керівника або колег у особистому плані?	
6. Чи є у вас наставник або колега, який допомагає вам розвиватися професійно?	
7. Чи враховується ваша думка при ухваленні рішень на роботі?	
8. Чи мотивують вас місія та цінності банку, надаючи вашій роботі відчуття значущості?	
9. Чи відповідально та сумлінно ставляться ваші колеги до виконання своїх обов’язків?	
10. Чи маєте ви близького друга або довірену людину серед колег?	
11. Чи проводили з вами обговорення ваших досягнень протягом останніх шести місяців?	
12. Чи були у вас можливості для навчання та професійного розвитку за останній рік?	

Таблиця Б.2. Оцінка рівня лояльності співробітників за допомогою методики eNPS. Оцінювання здійснюється за шкалою від 0 до 10, де 0 означає «точно не рекомендую», а 10 – «однозначно рекомендую».

Наскільки ймовірно, що Ви рекомендуватимете АТ КБ «ПриватБанк» для працевлаштування своїм знайомим?										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

Таблиця Б.3. Оцінка рівня прийняття співробітниками корпоративної культури банку. Просимо відповісти на запитання у форматі «так» або «ні».

Питання	Відповіді
1. Я добре розумію місію та цінності ПриватБанку.	
2. Цінності банку збігаються з моїми особистими переконаннями.	
3. Я відчуваю, що моя робота має важливе значення для реалізації цілей банку.	
4. Я можу відкрито висловлювати свої думки та пропозиції.	
5. Керівництво банку підтримує культуру відкритого діалогу.	
6. Я відчуваю гордість, працюючи в ПриватБанку.	
7. Я асоціюю себе з командою та поділяю спільні цінності банку.	
8. Банк створює умови для професійного розвитку та навчання.	
9. Я відчуваю підтримку у вирішенні складних робочих ситуацій.	
10. Корпоративна культура банку мотивує мене досягати кращих результатів.	