

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ТУРЛАЙ Діана Олегівна

**Стратегічні аспекти розвитку персоналу в умовах
сучасних викликів**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма
«Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУП-41
Турлай Д.О.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дяків О.П.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«__» _____ 20__ р

Завідувач кафедри

_____ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	7
1.1. Сутність та значення стратегічного розвитку персоналу в сучасних умовах.....	7
1.2. Сучасні виклики управління людськими ресурсами в умовах нестабільності.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ФІЛІЇ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»	22
2.1. Організаційно-управлінська характеристика Тернопільської філії ПАТ КБ «Приватбанк».....	22
2.2. Оцінка системи стратегічного розвитку персоналу у Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк»	28
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	35
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасні умови функціонування організацій вимагають кардинального перегляду підходів до управління персоналом. Глобалізація, технологічні трансформації, діджиталізація бізнес-процесів, вплив війни на економіку України, зростаюча конкуренція за таланти, демографічні зрушення та високий рівень стресу серед працівників змушують керівників розглядати розвиток персоналу як стратегічний пріоритет. Від ефективності управління людськими ресурсами залежать не лише результати діяльності організації, а й її здатність адаптуватися до викликів та забезпечити стійкий розвиток.

В умовах нестабільності та невизначеності стратегічний підхід до розвитку персоналу набуває особливого значення. Йдеться не просто про навчання чи підвищення кваліфікації, а про довгострокове планування, формування корпоративної культури, мотиваційного середовища, розвиток лідерського потенціалу, управління талантами та підтримку кар'єрного зростання.

Особливе значення в цих умовах має розвиток персоналу фінансових установ, зокрема банків, яким характерний високий рівень відповідальності, тиск клієнтських очікувань і потреба оперативно впроваджувати інновації. Дослідження стратегічних аспектів розвитку персоналу на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» у м. Тернопіль дозволяє проаналізувати, як одна з провідних банківських установ України формує кадрову політику в умовах турбулентного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку персоналу розглядаються у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, що свідчить про актуальність проблематики в умовах трансформаційних процесів в економіці. У західній науковій традиції значний внесок у формування концепції стратегічного управління людськими ресурсами зробили такі дослідники, як Д. Улріх (англ. *D. Ulrich*), Б. Біссель (англ. *B. Becker*), Р. Барон (англ. *R. Baron*), М. Армстронг (англ. *M. Armstrong*).

Вони акцентують увагу на інтеграції HR-стратегії в загальну стратегію організації, важливості розвитку талантів, побудові ефективної організаційної культури та управлінні змінами.

Окремо варто зазначити дослідження концепції «управління талантами» (англ. *talent management*), «навчання впродовж життя» (англ. *lifelong learning*), «управління знаннями» (англ. *knowledge management*), залученості працівників (англ. *employee engagement*) та організаційної гнучкості (англ. «*organizational agility*»), які розглядаються як інструменти стратегічного розвитку персоналу у працях таких авторів, як П. Капеллі (англ. *P. Cappelli*), Л. Граттон (англ. *L. Gratton*), Д. Гест (англ. *D. Guest*) та Дж. Сторі (англ. *J. Storey*).

В українській науковій літературі проблематика стратегічного управління персоналом активно розробляється такими дослідниками, як О. Амоша, О. Гамалій, І. Дячук, Н. Іванова, Л. Шкода, Л. Ткаченко, С. Лукінов, О. Дяків, С. Прохоровська, В. Островерхов, А. Коцур, які вивчають кадрову політику в умовах діджиталізації, воєнного стану, нестачі кваліфікованих кадрів, впливу емоційного вигорання та трудової міграції. У їхніх працях наголошується на необхідності стратегічного планування розвитку персоналу, побудови гнучких моделей адаптації до змін та запровадження інноваційних форм навчання й мотивації.

Разом із тим, в умовах сучасних викликів (війна, діджиталізація, економічна нестабільність, зміна поколінь працівників) існує потреба у більш глибокому дослідженні стратегічних механізмів розвитку персоналу на рівні конкретних організацій, зокрема у банківській сфері, що і зумовлює вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного розвитку персоналу в умовах сучасних викликів.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання низки завдань:

- розкрити сутність і значення стратегічного розвитку персоналу в

теоретичному аспекті;

- проаналізувати сучасні виклики, що впливають на кадрову політику організацій;
- дослідити стан системи розвитку персоналу у досліджуваній організації;
- визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики досліджуваної організації;
- запропонувати напрями вдосконалення стратегічного розвитку персоналу з урахуванням актуальних викликів та загроз.

Об’єкт дослідження у кваліфікаційній роботі є процес стратегічного розвитку персоналу організації.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є механізми розвитку персоналу організації в умовах сучасних викликів

У процесі дослідження використано **комплекс методів наукового пізнання**, що забезпечили всебічне розкриття стратегічних аспектів розвитку персоналу. Метод системного аналізу застосовано для вивчення взаємозв’язків між елементами системи управління персоналом у контексті викликів сучасного середовища. За допомогою структурно-логічного методу визначено ключові концепції, моделі та етапи процесу розвитку персоналу. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити підходи до управління персоналом у різні періоди та умовах функціонування організацій. Метод узагальнення використано для формулювання стратегічних векторів розвитку персоналу на основі критичного осмислення наукових джерел і практик. SWOT-аналіз був задіяний для оцінки сильних і слабких сторін кадрової політики ПриватБанку, а також загроз і можливостей зовнішнього середовища. Крім того, графоаналітичний метод застосовано для наочного представлення результатів у формі таблиць і схем, що сприяє кращому сприйняттю матеріалу.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні змісту поняття стратегічного розвитку персоналу в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обґрунтуванні практичних підходів до його реалізації в

діяльності банківських установ. У межах роботи поглиблено теоретико-методичні підходи до стратегічного управління персоналом із урахуванням сучасних викликів, таких як цифровізація, кадровий дефіцит, емоційне вигорання, безпекові загрози та необхідність організаційної адаптивності.

Практична значущість дослідження полягає у формуванні конкретних стратегічних рішень і пропозицій, які можуть бути використані в діяльності Тернопільської філії ПАТ КБ «Приватбанк» та інших банківських установ для підвищення ефективності кадрової політики та забезпечення стійкого розвитку персоналу.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей та на тему «Стратегія розвитку персоналу в умовах цифровізації» у збірнику тез доповідей Наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2024 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність та значення стратегічного розвитку персоналу в сучасних умовах

Поняття «розвиток персоналу» є багатограним і розглядається в науковій літературі через різні концептуальні підходи (табл. 1.1). У широкому розумінні розвиток персоналу трактується як «цілеспрямований процес удосконалення знань, навичок, умінь, мотиваційної сфери та поведінкових характеристик працівників відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей працівника» [13].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «розвиток персоналу»

Підхід	Основна ідея	Ключові автори / теорії
Людського капіталу	Розвиток персоналу як інвестиція в ефективність організації	Т. Шульц, Г. Бекер
Психологічний	Фокус на самореалізації та внутрішній мотивації працівника	А. Маслоу, Ф. Герцберг
Організаційно-функціональний	Розвиток як комплекс управлінських процедур (адаптація, навчання, резерв тощо)	HRM-класика
Компетентнісний	Формування професійних і поведінкових компетенцій, необхідних у змінному середовищі	Д. Спенсер, М. Армстронг
Безперервного розвитку	Постійне оновлення знань і навичок у процесі роботи	П. Капеллі, Дж. Гарвін

Примітка. Складено автором на основі [7; 9; 13; 28; 38]

Згідно з підходом, орієнтованим на людський капітал, розвиток персоналу розглядається як інвестиція в підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та потенціалу організації. Теорія людського капіталу, започаткована Т. Шульцом і Г. Бекером, підкреслює, що «освіта, навчання, досвід і здоров'я працівника мають економічну цінність і прямо впливають на успішність підприємства» [27].

У межах психологічного підходу розвиток персоналу асоціюється з

реалізацією внутрішнього потенціалу працівника, його самореалізацією, формуванням внутрішньої мотивації до професійного зростання. А. Маслоу, Ф. Герцберг та інші представники теорій мотивації наголошували на тому, що «працівник потребує не лише матеріального стимулювання, а й умов для особистісного розвитку та професійної самореалізації» [25].

Організаційно-функціональний підхід визначає розвиток персоналу як систему заходів, що забезпечує підготовку кадрів, їх адаптацію, підвищення кваліфікації, формування резерву, оцінку ефективності діяльності. Цей підхід часто реалізується через функціонал HR-підрозділів і тісно пов'язаний із поточними та стратегічними потребами організації.

Компетентнісний підхід набув особливої популярності у XXI столітті. У його межах розвиток персоналу полягає в системному формуванні професійних компетентностей, які дозволяють працівникові ефективно реалізовувати свої обов'язки в умовах змін. Ключову увагу тут приділяють не лише технічним навичкам (англ. *hard skills*), а й міжособистісним та когнітивним здібностям (англ. *soft skills, digital skills, emotional intelligence*).

Деякі автори також розглядають розвиток персоналу як неперервний процес, інтегрований у щоденну діяльність організації. Зокрема, П. Капеллі зазначає, що «в умовах швидких змін класичні форми навчання втрачають ефективність, і організації повинні створювати умови для постійного оновлення знань через практику, зворотний зв'язок, ротацію кадрів і командну взаємодію» [42].

Узагальнюючи проаналізовані наукові підходи, розвиток персоналу можна визначити як безперервний, цілеспрямований та інтегрований у стратегічні процеси організації процес формування та реалізації людського потенціалу, що забезпечує досягнення цілей організації і професійного зростання працівника. Це поняття охоплює як індивідуальний, так і колективний рівень розвитку, що підвищує соціальну цінність персоналу в умовах конкурентного ринку.

У науковій та прикладній літературі сформувалося кілька ключових

концепцій розвитку персоналу, які відображають еволюцію підходів до формування людського капіталу (табл. 1.2). Кожна з них має власне бачення ролі працівника, цілей розвитку та механізмів досягнення результатів.

Таблиця 1.2

Основні концепції розвитку персоналу

Концепція	Ключові риси	Орієнтація
Традиційна	Навчання за потребою, централізоване планування	Реактивна
Системна	Інтеграція з HRM-системою, стратегічна узгодженість	Стратегічна
Індивідуалізована	Урахування індивідуальних траєкторій розвитку, коучинг	Персоніфікована
Інноваційна	Діджиталізація, мікронавчання, гейміфікація	Інноваційна

Примітка. Складено автором на основі [27; 27; 42]

Традиційна концепція ґрунтується на уявленні про розвиток як разове навчання з метою усунення прогалин у знаннях або вміннях. Зазвичай такі заходи мають формальний характер і організовуються у відповідь на зовнішні вимоги (нове законодавство, зміна стандартів, внутрішні регламенти тощо). Такий підхід є реактивним, його головною слабкістю є відсутність стратегічного бачення.

Системна концепція передбачає розгляд розвитку персоналу як невід'ємної складової загальної системи управління людськими ресурсами. Вона пов'язує розвиток із кадровим плануванням, оцінюванням результатів діяльності, організаційним розвитком, змінами в структурі. Ця концепція спрямована на довгострокову перспективу та інтегрується з цілями організації.

Індивідуалізована концепція враховує потреби та цілі окремого працівника. Вона передбачає побудову індивідуальних траєкторій розвитку, коучингову підтримку, персоніфіковані плани професійного зростання. Впровадження цієї концепції дозволяє підвищити рівень залученості працівників та запобігти емоційному вигоранню.

Інноваційна концепція орієнтована на впровадження новітніх інструментів: мікронавчання, e-learning, корпоративні платформи,

гейміфікацію, відеотренінги, мобільні додатки. Вона дозволяє здійснювати розвиток персоналу у зручному форматі з високим ступенем адаптивності та зменшенням витрат.

Кожна з перелічених концепцій є релевантною у певному контексті, але в умовах сучасних викликів все більшої актуальності набуває системна та інноваційна концепції, що дозволяють організаціям оперативно реагувати на зміни та одночасно будувати стійкі HR-стратегії.

На відміну від концепцій, що задають загальні підходи, моделі розвитку персоналу є структурованими механізмами або алгоритмами, які реалізуються в організаційній практиці (табл. 1.3). Вони дозволяють формалізувати процес розвитку, зробити його керованим, прозорим і ефективним.

Таблиця 1.3

Основні моделі розвитку персоналу

Модель	Суть моделі	Особливості застосування
ADDIE	Послідовний підхід до розробки програм навчання: аналіз – проєктування – розробка – впровадження – оцінка.	Використовується для побудови структурованих навчальних програм.
Модель 70:20:10	70% – навчання на практиці, 20% – через взаємодію, 10% – формальне навчання.	Забезпечує навчання в реальному робочому середовищі, ефективно в умовах змін.
Модель компетенцій	Розвиток компетенцій, необхідних для успішної професійної діяльності на певній посаді.	Дає змогу формувати індивідуальні плани розвитку та резерв кадрів.
Безперервного розвитку	Циклічний процес оцінки потреб, планування, реалізації, оцінювання та корекції навчання.	Підтримує концепцію lifelong learning, дозволяє гнучко адаптувати навчання.
Розвиток талантів	Система розвитку талантів із фокусом на high-potential працівників, програму наступництва та лідерства.	Орієнтована на стратегічний розвиток ключових працівників і збереження кадрового потенціалу.

Примітка. Складено автором на основі [25; 27; 42]

Однією з найпоширеніших моделей є модель ADDIE (англ. *analyze, design, develop, implement, evaluate*), яка використовується для розробки навчальних програм. Вона передбачає послідовне проходження п'яти етапів: аналіз потреб у навчанні, проєктування курсу, розробка матеріалів, реалізація

навчання та оцінювання результатів. Ця модель дозволяє створювати ефективні програми підвищення кваліфікації з урахуванням стратегічних цілей організації.

Популярною є також модель «70:20:10», згідно з якою «70% знань працівник отримує у процесі виконання реальних завдань, 20% – через взаємодію з іншими (наставництво, обговорення, командна робота), і лише 10% – у формальних умовах навчання» [24] (рис. 1.1). Ця модель є особливо актуальною в умовах, коли важливо забезпечити розвиток «на робочому місці», мінімізуючи відрив працівника від основної діяльності.

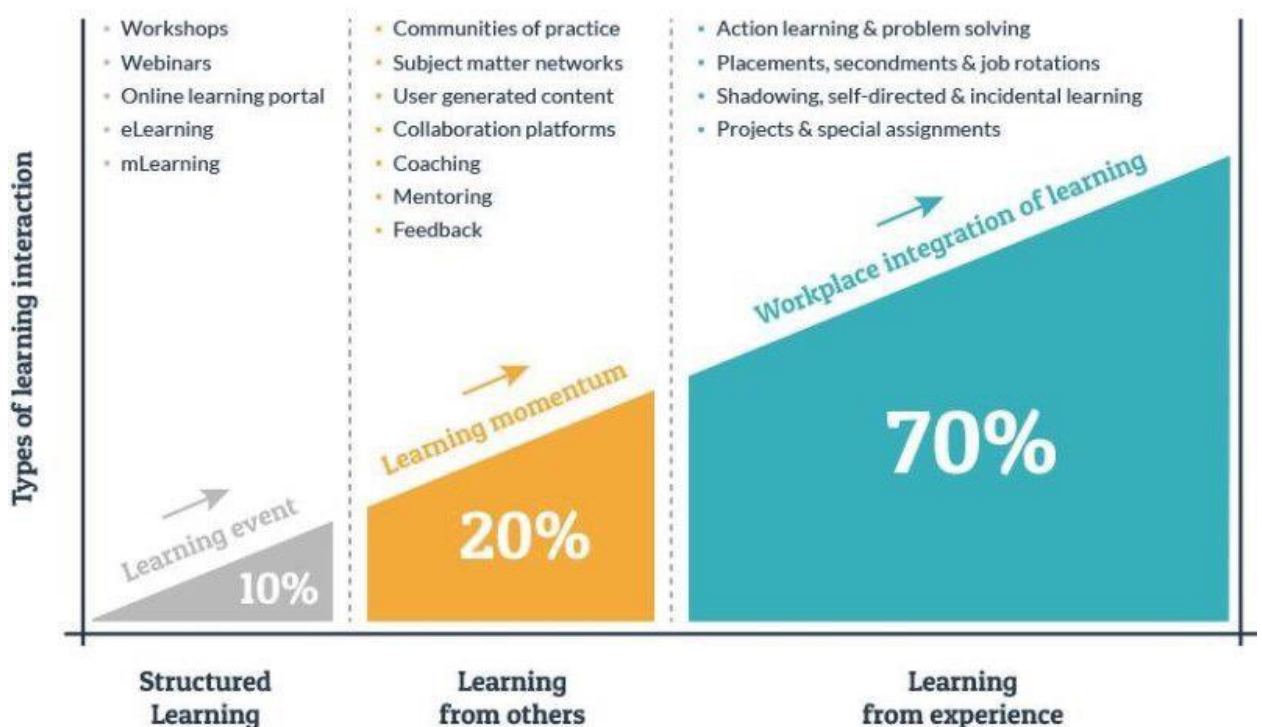


Рис. 1.1. Модель розвитку персоналу «70:20:10»

Примітка. Наведено за [24]

Модель компетенцій зосереджена на формуванні певного набору знань, навичок, поведінкових характеристик, які необхідні для успішного виконання завдань на певній посаді. Застосування цієї моделі дозволяє будувати індивідуальні плани розвитку, проводити діагностику персоналу, формувати резерв управлінських кадрів.

Модель безперервного розвитку (англ. *continuous development model*)

передбачає циклічність: діагностика потреб → планування → навчання → оцінка → коригування. Вона відображає принцип «навчання впродовж життя» і дає змогу підтримувати професійну актуальність персоналу в умовах швидких змін.

Ще однією важливою моделлю є «розвиток талантів» (англ. *talent development*), що фокусується на розвитку «високого потенціалу» (англ. *high-potential*) працівників, включає систему оцінки потенціалу, програму лідерства, систему наступництва та персоніфіковану мотивацію.

Розгляд основних концепцій і моделей розвитку персоналу дозволяє сформулювати загальне уявлення про стратегічні орієнтири та механізми, які можуть бути використані організацією залежно від її цілей, ресурсів і кадрової політики. Проте для забезпечення практичної реалізації цих підходів важливо не лише визначити філософію або структуру розвитку, а й конкретизувати процес розвитку персоналу, розкривши його як послідовну систему дій, що включає низку ключових компонентів, елементів, інструментів і механізмів.

Процес розвитку персоналу охоплює низку взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує специфічну функцію та забезпечує цілісність і ефективність управління людськими ресурсами. Узагальнене представлення ключових компонентів цього процесу наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Ключові компоненти процесу розвитку персоналу

Компонент	Зміст
Діагностика потреб у розвитку	Виявлення прогалин у знаннях, навичках, компетенціях; аналіз стратегічних потреб організації.
Планування розвитку	Формування індивідуальних і групових планів розвитку; визначення цілей, строків, ресурсів.
Реалізація заходів з розвитку	Проведення навчань, тренінгів, наставництва, стажувань, участь у проєктах тощо.
Оцінювання результатів розвитку	Моніторинг прогресу, збір зворотного зв'язку, оцінка змін у продуктивності та поведінці.
Коригування та вдосконалення	Аналіз результатів оцінювання та корекція планів і заходів розвитку відповідно до нових умов.

Примітка. Складено автором на основі [7; 9; 25; 27; 42]

Отже, стратегічний розвиток персоналу є ключовим чинником

забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності організації в умовах динамічного середовища. Його сутність полягає у цілеспрямованому, системному та довгостроковому формуванні професійного потенціалу працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Розгляд основних концепцій і моделей розвитку персоналу дозволяє сформулювати ефективні підходи до його управління, а деталізація процесу через компоненти, інструменти й механізми забезпечує практичну реалізацію обраної стратегії в реальних умовах функціонування організації.

1.2. Сучасні виклики управління людськими ресурсами в умовах нестабільності

У сучасному глобалізованому світі управління персоналом відбувається в умовах високої турбулентності, постійних змін і невизначеності. Геополітична нестабільність, війна, економічні потрясіння, цифровізація, демографічні зрушення, емоційне вигорання працівників, зміна моделей зайнятості – усе це «створює складне й багатовекторне середовище, в якому стратегічний розвиток персоналу набуває виняткового значення» [2].

Війна як форс-мажорне явище кардинально змінює функціонування ринку праці, характер зайнятості, систему взаємодії між роботодавцями та працівниками, а також саму парадигму управління персоналом. В українських реаліях воєнний стан, пов'язаний із широкомасштабним вторгненням РФ, спричинив безпрецедентні виклики для економіки та трудових відносин, які досі не мали аналогів у сучасній історії держави:

1. Зміна структури зайнятості та вимушена мобільність населення. Мільйони українців були змушені залишити свої домівки та змінити місце роботи. Внутрішнє переміщення працівників, еміграція до країн ЄС, часткова мобілізація призвели до порушення сформованих ринкових зв'язків і кадрової дестабілізації в низці галузей. Внаслідок цього у багатьох регіонах України, особливо прифронтових, сформувався гострий кадровий дефіцит, зокрема у фінансовій, освітній, медичній та виробничій сферах.

2. Потреба в адаптації форм організації праці. У відповідь на нові умови підприємства змушені переходити до гібридних і дистанційних форматів роботи, впроваджувати гнучкі графіки, забезпечувати працівникам безпечні умови навіть в умовах повітряних тривог, відключень енергопостачання та логістичних труднощів. Гнучкість стала ключовим фактором збереження працездатності організацій у періоди підвищеної нестабільності.

3. Зниження продуктивності та підвищення рівня стресу. Умови війни мають потужний емоційно-психологічний вплив на працівників. Втрата близьких, вимушене переселення, невизначеність майбутнього, постійна загроза обстрілів — усе це формує високий рівень тривожності, знижує концентрацію уваги, призводить до вигорання та дестабілізує робочий ритм. Це зумовлює потребу у впровадженні програм психоемоційної підтримки персоналу, психологічного супроводу, створення атмосфери безпеки та довіри.

4. Фінансові виклики та скорочення витрат. Через втрату частини прибутків і активів багато організацій були змушені перейти в режим антикризового управління: призупинка індексації зарплат, скорочення персоналу та інвестицій у розвиток. У таких умовах зросла потреба у точкових, ефективних та низькобюджетних інструментах розвитку персоналу – онлайн-курсах, наставництві, «навчанні між колегами» (англ. *peer-to-peer learning*).

5. Загроза втрати управлінської спадкоємності. Мобілізація керівного складу, виїзд досвідчених працівників за кордон, втрата зв'язку між поколіннями працівників стали поштовхом до перегляду системи управління знаннями, збереження критичних компетенцій, формування резерву та реалізації програм наступництва в новому форматі.

6. Потреба в соціально відповідальному управлінні. Організації дедалі частіше стикаються з очікуваннями з боку працівників і суспільства щодо етичної поведінки, підтримки мобілізованих, родин загиблих, благодійності та прозорості внутрішньої політики. Це формує нову якість HR-стратегій, у яких значну увагу приділяють людському фактору, співпереживанню, адаптації, інклюзії та ментальному здоров'ю [13; 36] (табл. 1.5).

Вплив війни на розвиток персоналу організацій

Виклик	Наслідки	Стратегічна відповідь організації
Масова міграція та мобілізація працівників	Кадровий дефіцит, порушення командної роботи, втрата досвіду	Адаптація кадрової політики, релокація, швидке навчання нових працівників
Нестабільність умов праці та необхідність гнучких форматів	Зниження продуктивності, складнощі з комунікацією, переривання процесів	Запровадження дистанційної/гібридної роботи, нові регламенти безпеки
Емоційне виснаження і зростання тривожності	Зниження залученості, підвищення ризику вигорання, зростання плинності кадрів	Програми психологічної підтримки, well-being ініціативи, етичне лідерство
Фінансові обмеження в організаціях	Скорочення витрат на навчання, оптимізація персоналу	Переорієнтація на низьковитратний розвиток: менторство, онлайн-курси, внутрішні тренери
Втрата управлінської спадкоємності	Ризик втрати ключових знань, ослаблення системи наставництва	Впровадження управління знаннями, резерву наступництва, цифрових баз знань
Соціальний тиск і очікування підтримки з боку роботодавця	Підвищена соціальна відповідальність, репутаційні ризики	Розробка програм підтримки, внутрішніх благодійних ініціатив, прозора комунікація

Примітка. Складено автором на основі [2; 13; 35; 36]

Наступним викликом для сучасної системи управління людськими ресурсами є цифрова трансформація. Цифрова трансформація – «це не просто впровадження нових технологій, а глибока зміна способу функціонування організацій, взаємодії з клієнтами та управління ресурсами, зокрема людськими» [5]. У сучасних умовах цифровізація є потужним чинником, що кардинально змінює підходи до розвитку персоналу, трансформує функції HR-відділів і формує нові вимоги до компетентностей працівників:

1. Зміна форм і форматів навчання. Цифрова трансформація сприяла масштабному впровадженню електронного навчання (англ. *e-learning*), мікронавчання (англ. *microlearning*), віртуальних симуляцій, мобільних додатків і LMS-платформ (англ. *learning management system*). Це дозволяє організаціям навчати персонал без відриву від виробництва, в індивідуальному темпі, у зручний час і з мінімальними витратами. Сучасні цифрові формати навчання (МООС, відеотренінги, гейміфіковані модулі) стають ефективною

альтернативою традиційним семінарам і тренінгам.

2. Підвищення вимог до цифрових компетентностей персоналу. Працівники мають не лише опанувати базові цифрові навички, але й постійно оновлювати знання, щоб залишатись конкурентоспроможними. До ключових digital-компетенцій відносять: роботу з хмарними технологіями, аналітичне мислення, цифрову безпеку, використання CRM/ERP-систем, віртуальну комунікацію, самостійне навчання онлайн. Формування таких компетенцій вимагає від організацій розробки системи цифрової грамотності та включення її до стратегічних планів розвитку персоналу.

3. Автоматизація HR-процесів. Цифровізація сприяє оптимізації та автоматизації ключових HR-функцій, таких як рекрутинг (англ. *eRecruitment*), адаптація (англ. *digital onboarding*), оцінювання результатів (англ. *ePerformance*), навчання (англ. *LMS*), формування резерву (англ. *talent management platforms*). Впровадження таких інструментів дозволяє скоротити час на обробку даних, мінімізувати людський фактор та приймати рішення на основі HR-аналітики.

4. Використання People Analytics та HR Big Data. У сучасних організаціях зростає роль аналітики персоналу, що базується на великих масивах даних. HR-фахівці отримують змогу прогнозувати плинність кадрів, ідентифікувати ризики вигорання, виявляти неформальних лідерів, оцінювати ефективність навчальних програм. Цифрова аналітика забезпечує обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на розвиток людського капіталу.

5. Виклики цифрового середовища. Попри численні переваги, цифровізація створює нові загрози: інформаційне перевантаження, цифрова втома, залежність від інтернет-інфраструктури, ризики кібербезпеки, відчуження в команді через відсутність живого спілкування. HR-служби мають враховувати ці ризики при впровадженні технологій та формувати баланс між цифровими інструментами та людським спілкуванням.

6. Цифрова культура як стратегічна умова трансформації. Ефективність цифрових перетворень безпосередньо залежить від готовності персоналу до

змін, відкритості до технологій, здатності до швидкого навчання. Тому важливим завданням HR є формування цифрової культури – спільної системи цінностей, норм і поведінки, що підтримують інноваційність, адаптивність, співпрацю та відповідальність за власний розвиток [5; 16; 23] (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Вплив цифрових трансформацій на розвиток персоналу організацій

HR-процес	Зміни під впливом цифровізації
Навчання і розвиток персоналу	Впровадження e-learning, LMS, мобільних курсів, microlearning
Оцінювання результатів праці	Використання цифрових платформ для оцінювання, аналітики ефективності
Рекрутинг та адаптація	Онлайн-рекрутинг, digital onboarding, відеоінтерв'ю, автоматизоване відстеження кандидатів
Кадровий облік і звітність	Використання електронного документообігу, HRIS-систем, інтеграція з аналітикою
Планування кар'єри та резерву	Платформи «управління талантами», автоматизоване формування кар'єрних треків
Мотивація і залучення персоналу	Застосування гейміфікації, онлайн-опитувань, платформ зворотного зв'язку

Примітка. Складено автором на основі [5; 16; 23]

Ще одним чинником впливу на сучасну систему управління персоналом організацій є демографічні зміни. Демографічна ситуація в Україні та світі зазнає істотних трансформацій, що безпосередньо впливають на формування ринку праці, доступність трудових ресурсів, кадрову політику організацій та стратегії розвитку персоналу. Ці виклики мають комплексний характер і вимагають переосмислення підходів до управління людським капіталом:

1. Старіння населення та скорочення чисельності працездатного населення. За даними Державної служби статистики України та міжнародних демографічних прогнозів, Україна входить до групи країн із високими темпами старіння населення. Це означає зменшення кількості молодих працівників та зростання частки осіб віком 45+. Така ситуація потребує перегляду політики залучення, адаптації та розвитку старших працівників. У центрі уваги мають бути програми активного довголіття, безперервного навчання (англ. *lifelong learning*), пристосування умов праці для людей поважного віку (англ. *age-*

friendly workplace).

2. Відтік трудових ресурсів за кордон. Особливої гостроти проблема набула після початку повномасштабної війни: міграція кваліфікованих кадрів (переважно молоді) до країн ЄС значно скоротила внутрішню пропозицію робочої сили. Організації зіштовхуються з труднощами в укомплектуванні штатів, що особливо критично в банківському, виробничому, логістичному та освітньому секторах. Це актуалізує потребу у формуванні програм повернення талантів, стимулювання довготривалого працевлаштування, адаптації нових працівників із числа ВПО.

3. Зміна поколінь на ринку праці. На зміну поколінню X поступово приходить покоління Y (міленіали), а нині активну роль починає відігравати покоління Z. Їхні цінності, стиль роботи, очікування від роботодавця істотно відрізняються від попередників. Молоді працівники цінують гнучкість, можливість самореалізації, швидке зростання, прозору комунікацію та корпоративну етику. Це формує потребу в трансформації підходів до мотивації, навчання, лідерства, а також у створенні сприятливого середовища для мультипоколінної взаємодії.

4. Дефіцит кадрів у критичних галузях. Особливо відчутним демографічний тиск є в регіонах, де спостерігається висока смертність, низька народжуваність і депопуляція, а також у галузях, що потребують високої кваліфікації або мають складні умови праці. У відповідь на ці виклики організації змушені розробляти стратегії довгострокового утримання персоналу, покращення бренду роботодавця, розвиток кадрового резерву та перехресне навчання.

5. Важливість інклюзивного підходу до персоналу різного віку. Сучасні організації повинні враховувати потреби всіх вікових груп, уникаючи дискримінації на основі віку. Це стосується як підбору персоналу, так і програм розвитку. HR-стратегії мають передбачати інклюзивне навчання, адаптацію для працівників 50+, міжпоколінне наставництво та розвиток емоційного інтелекту керівників для успішної комунікації в різновікових командах [7; 9;

11] (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Вплив демографічних процесів на розвиток персоналу організацій

Демографічний виклик	Вплив на HR-систему	Відповідь кадрової політики
Старіння населення та зростання частки працівників 45+	Зниження мобільності, потреба в адаптації умов праці	Програми активного довголіття, age-friendly інфраструктура, підтримка навчання 45+
Відтік кваліфікованих кадрів за кордон	Втрата талановитої молоді, зростання навантаження на залишених працівників	Розвиток бренду роботодавця, створення умов для повернення фахівців
Зміна поколінь (вихід на ринок покоління Z)	Зміна очікувань щодо формату роботи, швидкості кар'єрного росту, лідерства	Гнучкі умови праці, менторство, розвиток лідерських програм для молоді
Дефіцит кадрів у критичних галузях і регіонах	Складність укомплектування штатів, особливо у сфері обслуговування та виробництва	Підвищення зарплатної конкурентоспроможності, перехресне навчання, автоматизація
Ризик вікової дискримінації та низької інклюзії	Напруженість у командній взаємодії, упередженість у прийнятті на роботу	Впровадження політик інклюзії, міжпоколінне наставництво, етична корпоративна культура

Примітка. Складено автором на основі [7; 9; 11]

В умовах високої турбулентності, соціальної невизначеності, війни, тиску на ринок праці та зростання робочого навантаження все більшої актуальності набуває проблема емоційного вигорання, а також зниження залученості та лояльності працівників. Ці явища не є суто індивідуальними – вони мають системний характер і безпосередньо впливають на ефективність організацій, якість роботи, рівень плинності кадрів та стратегічну стабільність HR-системи.

1. Емоційне вигорання як реакція на хронічний стрес. Емоційне вигорання (англ. *burnout*) – це синдром фізичного, емоційного та розумового виснаження, що виникає внаслідок тривалого впливу професійного стресу, особливо в умовах обмежених ресурсів, нестабільності та високої відповідальності. У працівників з'являється відчуття безсилля, знижується мотивація, зростає відсторонення від роботи. Особливо вразливими є

працівники сфери обслуговування, банків, освіти, охорони здоров'я.

2. Зниження залученості персоналу. Залученість (англ. *employee engagement*) – це рівень емоційної та раціональної прихильності працівника до організації, готовність вкладатися понад мінімальні обов'язки. В умовах постійних змін, недовіри, браку комунікації та нестачі підтримки з боку керівництва відбувається поступове відчуження працівника: виконання лише базових функцій, відмова від ініціативи, апатія до командних цілей.

3. Падіння рівня лояльності до роботодавця. Лояльність працівника формується на основі довіри, стабільності, визнання та можливості для розвитку. В умовах, коли організації скорочують витрати, зменшують можливості кар'єрного зростання, не забезпечують підтримки в кризових ситуаціях, працівники починають шукати альтернативи. Це призводить до плинності кадрів, втрати знань і дестабілізації колективу [7; 9] (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Вплив емоційного вигорання, зниження залученості персоналу
організацій**

Проблема	Причини	Наслідки	HR-рішення
Емоційне вигорання персоналу	Хронічний стрес, перевантаження, відсутність підтримки, невизначеність	Виснаження, зниження продуктивності, зростання плинності кадрів	Програми well-being, психологічна підтримка, розвиток soft skills
Зниження залученості працівників	Брак зворотного зв'язку, слабка командна культура, відсутність бачення	Пасивність, відсутність ініціативності, формальне виконання обов'язків	Регулярна комунікація, визнання досягнень, гнучкі підходи до роботи
Падіння рівня лояльності до роботодавця	Скорочення соціальних гарантій, відсутність кар'єрних перспектив, недовіра	Плинність персоналу, втрата знань, зниження стабільності колективу	Посилення бренду роботодавця, участь працівників в управлінні, підтримка ініціатив

Примітка. Складено автором на основі [7; 9]

Емоційне вигорання, зниження залученості та лояльності є не лише наслідком зовнішніх обставин, а й індикатором ефективності внутрішньої HR-політики. Їхнє ігнорування може призвести до стратегічних втрат, тоді як

своєчасна відповідь – стати основою для стійкого розвитку та зміцнення корпоративного потенціалу.

Узагальнюючи вплив сучасних викликів на розвиток персоналу організацій, можна стверджувати, що нестабільність зовнішнього середовища суттєво трансформує вимоги до системи розвитку людського капіталу. Війна, цифрова трансформація, демографічні зміни, емоційне виснаження працівників та зниження рівня залученості формують нову реальність для організацій, яка потребує гнучких, проактивних і людиноцентричних підходів. У цих умовах стратегічне управління персоналом має ґрунтуватися на антикризових, інноваційних та інклюзивних інструментах, які забезпечують не лише адаптацію до змін, а й сталість розвитку, збереження ключових компетенцій, зміцнення корпоративної культури та довготривалу ефективність організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ФІЛІЇ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика Тернопільської філії ПАТ КБ «Приватбанк»

Публічне акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» є найбільшим банком України, який після націоналізації у 2016 році повністю перебуває у державній власності. Банк обслуговує понад 18 мільйонів роздрібних клієнтів та близько 1 мільйона бізнес-клієнтів, забезпечуючи широкий спектр банківських послуг. Його діяльність регулюється Національним банком України, а стратегія розвитку орієнтована на цифрову трансформацію, доступність фінансових сервісів, інноваційність та клієнтоорієнтованість [48].

Тернопільська філія ПАТ КБ «ПриватБанк» є структурним підрозділом установи та виконує функції регіонального сервісного центру з обслуговування фізичних і юридичних осіб. Вона є частиною вертикально інтегрованої структури управління банку, де основні політики, процедури, стандарти й методики формуються на рівні центрального офісу, але адаптуються до потреб регіону через управлінську автономію філії [48].

Основні напрями діяльності Тернопільської філії включають: 1) розрахунково-касове обслуговування населення та підприємств; 2) надання кредитних продуктів (іпотека, споживчі кредити, мікрокредитування, бізнес-кредити); 2) депозитні послуги; 3) обслуговування банківських карток, платежів і переказів; 4) підтримку державних програм (соціальні виплати, субсидії, виплати ВПО); 5) розвиток каналів дистанційного обслуговування (Приват24, чат-боти, термінали самообслуговування).

Штат Тернопільської філії формується відповідно до уніфікованої кадрової політики банку. До складу філії входять такі функціональні групи: фронт-офіс (менеджери з продажів, касири, консультанти), бек-офіс

(операційні фахівці, аудит, аналітика), служба безпеки, IT-підтримка, а також адміністративне управління. У філії функціонують як стаціонарні відділення, так і мобільні точки обслуговування [48].

У Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» реалізується структурована, багаторівнева система управління персоналом, яка базується на принципах стратегічного HRM, централізованого планування, діджиталізації кадрових процесів та персоналізованого підходу до розвитку працівників.

1. Кадрове планування та формування персоналу. Відбір персоналу здійснюється з урахуванням вимог до компетентностей, відповідності корпоративній культурі та готовності до інтенсивного темпу роботи. Активно застосовуються: онлайн-рекрутинг (через внутрішні платформи та зовнішні портали); внутрішній кадровий резерв; ротація та просування зсередини банку; адаптаційні програми для новачків, що поєднують навчання та супровід наставника.

2. Система навчання та розвитку. У Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» впроваджена внутрішня корпоративна освітня екосистема, що поєднує: електронне навчання через LMS-платформу (модулі, тести, відеокурси); офлайн-семінари, тренінги та сертифікації для спеціалізованих посад; програми менторства й індивідуального розвитку; навчання через практику у рамках стажування чи підготовки до нової ролі. Банк підтримує принципи «навчання протягом усього життя» та щоквартального оновлення компетенцій відповідно до змін на ринку та внутрішніх регламентів.

3. Оцінювання ефективності працівників. Регулярно здійснюється система оцінювання результатів діяльності за KPI, показниками якості обслуговування, дотриманням стандартів безпеки, цифрової грамотності та командної взаємодії. Інструменти: онлайн-анкети; система рейтингів; зворотний зв'язок із керівником; експертна оцінка у команді. Оцінювання є основою для мотивації, планування кар'єри, навчання та переміщення в межах банку.

4. Система мотивації. У банку застосовується комбінована система

матеріального та нематеріального стимулювання: фіксована заробітна плата + бонусна система за результатами; щомісячне преміювання та рейтинги ефективності; внутрішні конкурси, «премії довіри», відзнаки «кращий працівник»; гнучкий графік, можливість часткової дистанційної роботи; корпоративна підтримка в умовах кризи: психологічна допомога, компенсація транспортних витрат, програми підтримки мобілізованих.

5. Комунікації та корпоративна культура. Комунікація будується на принципах відкритості, зворотного зв'язку та цифрової інтегрованості. Впроваджено: внутрішні чати, боти, інформаційні портали; регулярні зустрічі з керівниками; онлайн-опитування рівня задоволеності; корпоративна етика з акцентом на повагу, сервісність, командність.

6. Управління кар'єрою та кадровим резервом. Тернопільська філія ПАТ КБ «ПриватБанк» має внутрішню платформу для розвитку кар'єри, яка дозволяє: бачити відкриті вакансії; подавати заявки на внутрішній конкурс; отримувати рекомендації щодо навчання для підготовки до нової ролі; відстежувати прогрес розвитку за персональним профілем.

7. Кадровий резерв. Сформована багаторівнева система кадрового резерву: молодіжний (1–2 роки досвіду), професійний (3–5 років), управлінський (5+ років), що дозволяє прогнозовано забезпечувати банк кваліфікованими кадрами (табл. 2.1).

У системі управління персоналом Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» розвиток персоналу виступає стратегічно важливою функцією, що забезпечує не лише професійне зростання співробітників, а й загальну конкурентоспроможність банківської установи. У контексті високої динаміки банківського сектору, впровадження цифрових технологій, змін у потребах клієнтів і кадрових ризиків, розвиток персоналу набуває пріоритетного значення.

Ця складова інтегрується у всі рівні HR-системи: від етапу адаптації новачків – до формування резерву керівників. Безперервне навчання, формування ключових компетентностей, підтримка soft skills та розвиток

управлінського потенціалу забезпечують не лише професійне зростання окремих працівників, а й підвищення ефективності команд, підрозділів і філії в цілому.

Таблиця 2.1

**Елементи системи управління персоналом у Тернопільській філії ПАТ
КБ «ПриватБанк»**

Елемент системи	Характеристика
Кадрове планування та підбір персоналу	Онлайн-рекрутинг, кадровий резерв, адаптаційні програми, внутрішні конкурси
Навчання і розвиток персоналу	Електронне навчання (LMS), тренінги, наставництво, принцип lifelong learning
Оцінювання ефективності	Оцінювання за KPI, рейтинги, зворотний зв'язок, peer-review
Мотивація персоналу	Бонуси, премії, нематеріальне стимулювання, програми підтримки працівників
Управління кар'єрою та резервом	Платформа внутрішньої кар'єри, кадровий резерв, персональні треки розвитку
Корпоративна культура і комунікації	Внутрішні портали, етична культура, корпоративні заходи, зворотний зв'язок

Примітка. Сформовано автором на матеріалах банку

У Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» система розвитку персоналу побудована за принципами довгострокового стратегічного планування, поєднує цифрові інструменти з особистісно орієнтованими підходами, і є адаптивною до умов ринку, регіону й функціональних завдань працівника.

Важливою ознакою ефективної системи стратегічного розвитку персоналу в Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» є наявність чітко структурованих компонентів, кожен з яких має власні інструменти реалізації. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність, релевантність та результативність навчання і професійного зростання співробітників банку (табл. 2.2).

Першим етапом розвитку персоналу є оцінка потреб у навчанні, яка реалізується через низку інструментів: регулярні онлайн-опитування працівників щодо рівня задоволеності знаннями, самооцінка професійних компетентностей, аналіз індивідуальних та командних KPI, запити керівників

підрозділів та інтерв'ю з HR-бізнес-партнерами. Крім того, аналітична система ПриватБанку дозволяє фіксувати проблемні зони в роботі відділень і прив'язувати їх до потреб у навчанні.

Таблиця 2.2

**Компоненти системи розвитку персоналу у Тернопільській філії ПАТ КБ
«ПриватБанк»**

Компонент	Характеристика
Оцінка потреб у навчанні	Проводиться централізовано й локально на основі аналізу KPI, опитувань, зворотного зв'язку, динаміки ринку. Формує індивідуальні навчальні треки та пріоритети розвитку
Навчання і підвищення кваліфікації	Модульна електронна система навчання, сертифіковані програми, внутрішні тренери, вебінари, самостійне навчання. Формується матриця компетентностей
Адаптація і наставництво	Системи onboarding для нових працівників, наставництво з боку досвідчених колег, регулярні зворотні сесії на етапах 30/60/90 днів
Розвиток управлінського та лідерського потенціалу	Програми підготовки менеджерів, проєктне навчання, участь у стратегічних ініціативах. Створення кадрового резерву
Кар'єрне планування і внутрішня мобільність	Відкрита платформа вакансій, треки розвитку, переміщення в межах філії або між філіями, горизонтальна мобільність
Оцінювання результатів навчання	Постнавчальний аудит, автоматизована звітність у LMS, аналіз впливу на продуктивність, рівень задоволеності навчанням
Мотивація до навчання	Бейджі, гейміфікація, премії за участь у програмах розвитку, визнання в рейтингах ефективності

Примітка. Сформовано автором на матеріалах банку

Другим компонентом є організація навчання і підвищення кваліфікації, для чого використовується багатофункціональна електронна платформа LMS (англ. *learning management system*). Вона містить відеокурси, інтерактивні тренажери, тестові завдання, навчальні подкасти, а також матеріали для самостійного опрацювання. У банку функціонують внутрішні академії для окремих категорій працівників, а також впроваджено практику залучення зовнішніх освітніх ресурсів (наприклад, Coursera, Prometheus) для здобуття сертифікацій за банківськими напрямками. Значна увага приділяється оновленню знань щодо цифрових продуктів, клієнтського сервісу, безпеки та комплаєнсу.

Третім етапом виступає адаптація та наставництво, що є надзвичайно важливим в умовах високої плинності кадрів. Для нових працівників розроблені структуровані програми адаптації тривалістю 30, 60 та 90 днів. На кожному етапі працівник виконує чіткі завдання, проходить навчальні модулі та отримує підтримку закріпленого наставника (buddy). У системі LMS ведеться щоденник адаптації, де фіксуються досягнення новачка та проводиться поточне оцінювання прогресу.

Наступним компонентом є розвиток управлінського та лідерського потенціалу, що забезпечує підготовку майбутніх керівників філії. У ПриватБанку функціонує програма «Лідер банку», до якої включаються працівники, що виявили високий потенціал. В межах програми реалізуються міні-проекти, симуляції управлінських ситуацій, проходять стратегічні сесії та оцінювання за методом assessment center. Значна увага приділяється розвитку soft skills, емоційного інтелекту, антикризового мислення та здатності до управління змінами.

Кар'єрне планування та внутрішня мобільність реалізуються через внутрішню платформу вакансій, де кожен працівник може подати заявку на участь у конкурсі на нову посаду. У профілі працівника міститься «карта розвитку» з описом необхідних навичок, рекомендацій щодо навчання та доступом до відповідних курсів. Працівники заохочуються до горизонтальної мобільності — наприклад, з відділення до контакт-центру або між містами. Такий підхід стимулює довгострокове закріплення кадрів в організації.

Ефективність усіх навчальних заходів оцінюється через систему оцінювання результатів навчання. Учасники проходять тести до і після навчання, що дозволяє відстежити приріст знань. Також аналізується вплив навчання на ключові показники діяльності, використовується зворотний зв'язок від безпосередніх керівників і колег, а результати узагальнюються у форматі дашбордів у системі LMS.

Важливою складовою є мотивація працівників до навчання, яка підтримується як матеріальними, так і нематеріальними механізмами. До

останніх належать внутрішні рейтинги, гейміфікація навчального процесу, віртуальні бейджі за проходження курсів, участь у челенджах та конкурсах. Працівники, які активно навчаються, відзначаються публічно та можуть бути рекомендовані до кадрового резерву чи преміювання.

Таким чином, кожен із компонентів розвитку персоналу у ПриватБанку підкріплений конкретними інструментами, що забезпечує цілісність, сталість і результативність процесу професійного зростання. Така система відповідає принципам стратегічного HRM і є прикладом ефективного функціонування моделі навчальної організації в умовах змінного середовища.

Отже, Тернопільська філія ПАТ КБ «ПриватБанк» виступає прикладом ефективної регіональної банківської структури, що інтегрує сучасні управлінські практики, цифрові рішення та стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, зберігаючи гнучкість у прийнятті локальних кадрових рішень.

2.2. Оцінка системи стратегічного розвитку персоналу у Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах нестабільності, цифрової трансформації та зміни структури ринку праці стратегічний розвиток персоналу набуває особливої важливості для банківського сектору. Тернопільська філія ПАТ КБ «ПриватБанк» демонструє комплексний підхід до управління людськими ресурсами, у якому розвиток персоналу інтегрується у загальну стратегію організації. Це дозволяє забезпечити високий рівень гнучкості, адаптивності та інноваційності в управлінських рішеннях.

У Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» система стратегічного розвитку персоналу має цілісну архітектуру, яка охоплює всі етапи життєвого циклу працівника та забезпечує злагоджене функціонування управлінських, освітніх і мотиваційних процесів. Ця архітектура включає такі взаємопов'язані елементи:

1. Оцінка потреб у розвитку. Визначення освітніх та професійних потреб

персоналу ґрунтується на аналізі індивідуальних і командних KPI, результатів періодичної атестації, даних зворотного зв'язку, планів підрозділів та стратегічних завдань організації. Автоматизовані інструменти дозволяють визначати не лише загальні зони розвитку, а й точково формувати індивідуальні навчальні цілі.

2. Планування розвитку. На основі результатів оцінювання формуються індивідуальні навчальні треки, які враховують специфіку посади, рівень кваліфікації працівника, його амбіції та потенціал. Планування включає визначення цілей навчання, типів програм, джерел фінансування, а також очікуваних результатів.

3. Навчання і розвиток. Реалізується через багатоканальну систему: внутрішню LMS-платформу, офлайн-тренінги, вебінари, стажування, участь у проєктній роботі, зовнішнє навчання. Тематичні напрями охоплюють професійні навички (продажі, операції, безпека), управлінські компетенції (делегування, прийняття рішень, стратегічне мислення), soft skills (емоційний інтелект, комунікація) тощо.

4. Оцінювання ефективності розвитку. Передбачає вимірювання рівня досягнення навчальних цілей: тестування, зворотний зв'язок від керівника, зміна динаміки продуктивності, перевірка застосування знань у практиці. За потреби навчальний маршрут коригується.

5. Планування кар'єри і мобільності. Передбачає формування індивідуальних кар'єрних маршрутів і можливостей для вертикального та горизонтального просування в межах банку. Внутрішній портал вакансій дозволяє кожному працівнику бачити можливості для кар'єрного переходу, а система підтримки (консультації, тестування, рекомендації з навчання) полегшує їх реалізацію.

6. Формування кадрового резерву та розвиток лідерства. Для працівників із високим потенціалом створюються програми розвитку лідерських якостей, симуляції управлінських ситуацій, участь у стратегічних сесіях, коучинг і менторство. Кадровий резерв формується на основі чітких критеріїв, включає

періодичну оцінку і регулярну участь у програмах розвитку.

7. Мотиваційна підтримка розвитку. Включає як матеріальні стимули (премії, компенсації за навчання), так і нематеріальні (рейтинги, бейджі, корпоративне визнання, участь у престижних внутрішніх конкурсах). Гейміфікація та цифрові відзнаки підвищують залученість персоналу в процес розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ключові елементи цілісної архітектури стратегічного розвитку персоналу у Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

Елемент системи	Змістове наповнення
Оцінка потреб у розвитку	Моніторинг KPI, опитування, атестації, запити керівників, HR-аналітика
Планування розвитку	Формування індивідуальних треків, вибір форм навчання, визначення цілей і очікувань
Навчання і розвиток	LMS-платформа, тренінги, менторство, вебінари, зовнішнє навчання
Оцінювання ефективності розвитку	Тестування, оцінка впливу на продуктивність, коригування планів
Планування кар'єри і мобільності	Карта кар'єри, внутрішній конкурс, консультації, відкриті вакансії
Формування кадрового резерву	Assessment center, коучинг, програми лідерства, стратегічні сесії
Мотиваційна підтримка	Премії, бейджі, рейтинги, визнання, участь у внутрішніх конкурсах

Примітка. Сформовано автором на матеріалах банку

Сучасна система стратегічного розвитку персоналу в Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» неможлива без активного впровадження цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію, точність, аналітичність і масштабованість процесів. Застосування цифрових рішень дозволяє не лише оптимізувати управління людськими ресурсами, а й зробити цей процес більш прозорим, гнучким і результативним.

Одним із ключових інструментів є аналітика ключових показників ефективності (KPI). У досліджуваному банку щомісяця збираються та аналізуються дані про досягнення персоналом визначених цілей: обсяги продажів, якість обслуговування, дотримання стандартів, швидкість

реагування на запити клієнтів тощо. Ці показники інтегровані у внутрішню інформаційну систему і слугують базою для оцінювання ефективності працівника, визначення його сильних і слабких сторін, а також формування індивідуального плану розвитку.

Для зручності працівників і менеджерів використовуються внутрішні портали, які виконують роль єдиного цифрового середовища комунікації та управління розвитком. Через корпоративний портал працівники мають доступ до: навчальних матеріалів (відео, тести, презентації); планів навчання; інформації про відкриті внутрішні вакансії; персонального профілю з аналітикою досягнень; новин HR-служби та запрошень до участі у програмах розвитку.

Значну роль у системі розвитку відіграють також оцінювальні інструменти, зокрема: електронне тестування після навчання; періодична оцінка результативності за системою «цілі – компетенції – досягнення»; зворотний зв'язок 360° у лідерських програмах; самооцінка компетентностей у формі інтерактивних анкет; інтерактивні дашборди для керівників, що дозволяють порівнювати результати працівників, формувати запити на навчання, відслідковувати динаміку розвитку.

Окремо варто відзначити використання LMS (англ. *learning management system*) – електронної платформи, через яку здійснюється персоналізоване навчання, фіксуються результати, формуються рейтинги, а також проводиться сертифікація. LMS інтегрована з іншими HR-модулями, що дозволяє здійснювати повний цикл управління навчанням – від виявлення потреб до оцінки ефективності.

Узагальнюючи, можна сказати, що цифрові рішення в Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» створюють екосистему розвитку персоналу, яка забезпечує: точну та об'єктивну діагностику потреб; гнучке планування освітніх маршрутів; прозору оцінку результатів; високу залученість працівників через цифрову зручність і мотиваційні механізми.

Однією з ключових ініціатив у системі стратегічного розвитку персоналу

ПриватБанку є програма підготовки лідерів, що реалізується як інструмент формування кадрового резерву та розвитку управлінського потенціалу. Ця програма є багатоетапною, інтегрованою в HR-стратегію та орієнтована на виявлення, розвиток і просування працівників із високим потенціалом.

Основні компоненти програми:

1. Навчальний модуль. Кандидати на участь проходять серію тренінгів, що охоплюють управлінські, комунікативні, стратегічні та антикризові компетентності. Тематика включає: основи управління командами; делегування повноважень і контроль; емоційний інтелект і лідерська поведінка; управління змінами; прийняття рішень в умовах невизначеності. Значна частина навчання відбувається в онлайн-форматі через LMS, що дозволяє поєднувати навчання з основною роботою.

2. Проєктна діяльність. Учасники програми об'єднуються у тимчасові крос-функціональні команди для розробки реальних управлінських рішень. Наприклад: оптимізація процесів у відділенні, покращення клієнтського сервісу, підвищення ефективності продажів тощо. Презентація проєктів відбувається перед керівництвом філії, що сприяє практичному навчанню, видимості учасників та формуванню проактивної позиції.

3. Оцінювання за методом 360°. Учасники програми проходять комплексне оцінювання управлінських компетентностей за участі колег, підлеглих і керівників. Оцінювання проводиться за критеріями: лідерство, комунікація, відповідальність, стратегічне бачення, орієнтація на результат. Це дозволяє отримати об'єктивний зворотний зв'язок і побудувати індивідуальну карту розвитку.

4. Коучинг і менторинг. Програмою передбачене закріплення за учасниками коучів з HR-відділу або менторів із числа досвідчених керівників. Коучинг-сесії спрямовані на розкриття внутрішнього потенціалу, постановку цілей, подолання обмежень і управління кар'єрною траєкторією. Ментори надають приклад із практики, діляться управлінським досвідом, надають підтримку в реалізації проєктів.

5. Залучення до управлінських процесів. Учасники мають змогу брати участь у розширених нарадах, стратегічних сесіях, брейнштормах і робочих групах філії. Такий доступ до прийняття рішень стимулює усвідомлення відповідальності, стратегічне мислення та формує організаційну залученість.

6. Індивідуальні плани розвитку. За результатами оцінювання та участі у програмі формується персональний план розвитку з чітко визначеними цілями, ресурсами і строками. Його реалізація контролюється куратором програми або HR-бізнес-партнером (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Програма підготовки лідерів у Тернопільській філії ПАТ КБ
«ПриватБанк»**

Компонент програми	Зміст
Навчальний модуль	Тренінги з управлінських, комунікативних, стратегічних компетентностей. Онлайн-формат через LMS.
Проектна діяльність	Робота в крос-функціональних командах над реальними кейсами, презентація рішень перед керівництвом.
Оцінювання 360°	Комплексне оцінювання управлінських компетентностей за участі колег, підлеглих і керівників.
Коучинг і менторинг	Індивідуальні сесії з коучами та наставниками для підтримки розвитку і професійного зростання.
Залучення до прийняття рішень	Участь у нарадах, стратегічних сесіях, брейнштормах банку.
Індивідуальні плани розвитку	Формування персональних маршрутів розвитку на основі результатів оцінювання.

Примітка. Сформовано автором на матеріалах банку

Результативність програми підтверджується високим рівнем просування її учасників на керівні посади у відділеннях Тернопільської області. Банк отримує підготовлених управлінців, які не лише мають знання, а й досвід командної роботи, управління змінами та орієнтацію на стратегічні цілі організації.

Ще одним важливим елементом є внутрішня мобільність і кар'єрне зростання. У банку діє принцип прозорості доступу до внутрішніх вакансій, а також підтримки кар'єрного переходу через систему консультацій, рекомендацій щодо навчання та онлайн-подачі заявок. Таким чином забезпечується горизонтальна і вертикальна мобільність персоналу в межах

філії та всієї банківської мережі.

Усі програми розвитку підкріплені системою оцінки ефективності, яка включає тести, аналіз змін у продуктивності працівника, відгуки колег та керівництва. Відповідно до результатів працівники можуть бути рекомендовані до преміювання або підвищення.

Мотиваційні механізми охоплюють як матеріальні (премії за успішне навчання), так і нематеріальні стимули (рейтинги, гейміфікація, внутрішні нагороди). Участь у програмах розвитку також є одним із критеріїв при формуванні кадрового резерву.

Таким чином, система стратегічного розвитку персоналу у Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» є багаторівневою, гнучкою та технологічно підтриманою. Вона відповідає сучасним вимогам стратегічного управління персоналом і створює умови для реалізації потенціалу працівників відповідно до потреб організації.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У контексті сучасних викликів – повномасштабної війни, високої турбулентності ринку праці, цифрової трансформації банківських процесів і зростаючих очікувань клієнтів – стратегія розвитку персоналу не може залишатися статичною або універсальною. Для забезпечення стабільності, гнучкості та конкурентоспроможності філії необхідне цілісне бачення майбутнього кадрової політики, яке спирається на прогнозування ризиків, проактивну відповідь на виклики та інвестування в людський капітал як стратегічний ресурс.

Аналіз практики Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк», проведений у другому розділі кваліфікаційної роботи, показав, що організація вже має низку успішних HR-ініціатив, однак у нинішніх умовах вони потребують поглиблення, систематизації та орієнтації на довгострокову результативність. Формування стратегічних векторів розвитку персоналу дозволить не лише узгодити існуючі ініціативи з новими умовами функціонування банківської сфери, а й вибудувати ефективну архітектуру управління персоналом, орієнтовану на майбутнє. До таких векторів слід віднести: 1) цифрова адаптація персоналу до нових банківських технологій; 2) розвиток управлінського та лідерського потенціалу; 3) індивідуалізація навчання та кар'єрних треків; 4) зміцнення емоційної стійкості та корпоративної культури; 5) формування кадрового резерву в умовах плінності кадрів; 6) інтеграція стратегічного мислення в усі рівні персоналу; 7) побудова системи внутрішньої мотивації та нематеріального визнання.

Цифровізація є «ключовим драйвером змін у банківській сфері, що впливає як на продукти й сервіси, так і на внутрішні процеси управління персоналом» [8]. Для Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк», яка функціонує в межах високотехнологічної банківської екосистеми, цифрова

адаптація працівників є критично важливою умовою підтримки ефективності, точності обслуговування та безперервного розвитку.

Оскільки більшість операцій у ПриватБанку автоматизовані, працівники повинні мати не лише базову цифрову грамотність, але й глибоке розуміння логіки роботи банківських ІТ-систем (зокрема, CRM, інформаційних панелей, систем внутрішнього аудиту, електронного документообігу). Окрім того, банк активно впроваджує нові сервіси на основі штучного інтелекту та аналітики даних, що потребує від персоналу здатності швидко адаптуватися до нових інтерфейсів, протоколів і форматів комунікації з клієнтами.

Для забезпечення успішної цифрової трансформації персоналу доцільно використати такі інструменти:

1) цифрове навчання (e-learning, microlearning) з акцентом на гнучкість і доступність: короткі модулі, які можна проходити в зручний час через мобільний додаток або корпоративний портал;

2) сертифікація цифрових компетентностей: внутрішня атестація персоналу за рівнями володіння банківськими цифровими сервісами (від базового до експертного);

3) постійне оновлення баз знань: регулярне оновлення інструкцій, відео-гайдів, чек-листів, доступних через внутрішні платформи;

4) цифрові симулятори та тренажери: моделювання обслуговування клієнта, вирішення конфліктних ситуацій, заповнення форм – все в інтерактивному форматі;

5) платформи для самоаналізу та розвитку: впровадження дашбордів для відстеження власних KPI, прогресу в навчанні, отримання індивідуальних рекомендацій.

Цей вектор тісно пов'язаний із підвищенням цифрової впевненості персоналу, що не лише зменшує опір змінам, а й стимулює внутрішню мотивацію до саморозвитку. Його реалізація дозволить філії зміцнити позиції в регіоні, підвищити швидкість обслуговування, мінімізувати помилки та створити умови для формування високоефективної цифрової команди.

Сучасні виклики банківської сфери вимагають не лише цифрової обізнаності працівників, а й наявності в організації внутрішнього кадрового ресурсу, здатного брати на себе управлінську відповідальність, генерувати зміни та очолювати команди в умовах невизначеності. Для Тернопільської філії ПриватБанку, яка активно працює в умовах кадрової плинності, швидкого масштабування сервісів і посилення конкуренції, стратегічним пріоритетом є системна робота над формуванням і розвитком управлінського та лідерського потенціалу.

Важливою особливістю сучасного лідерства є його багатовимірність. Мова йде не лише про посаду, а про здатність впливати, надихати, створювати цінність і приймати рішення в інтересах організації. У зв'язку з цим лідерський розвиток у філії має охоплювати як формальні керівні ролі, так і потенційних неформальних лідерів серед лінійного персоналу, які мають вплив на мікроклімат, командний настрій та інноваційність.

Основними елементами цього вектора мають стати:

- 1) програми розвитку кадрового резерву: системне виявлення працівників з лідерським потенціалом, формування з них стратегічного резерву з можливістю участі у навчанні, стажуваннях, тимчасових проєктах;
- 2) оцінювання 360°: інструмент, який дозволяє сформувати об'єктивну картину управлінських компетентностей через зворотний зв'язок від колег, підлеглих, керівників і самих себе;
- 3) проєктне управління як платформа розвитку: залучення майбутніх лідерів до розв'язання конкретних управлінських завдань, розробки внутрішніх сервісів або оптимізації процесів;
- 4) менторство та коучинг: підтримка розвитку через наставництво з боку досвідчених колег, проведення коучингових сесій із фокусом на лідерські установки, цінності та поведінкові моделі;
- 5) індивідуальні плани лідерського зростання: створення маршрутів розвитку управлінських компетенцій з визначенням цілей, індикаторів прогресу й очікуваних результатів;

б) розвиток управлінського потенціалу також має інтегрувати елементи емоційного інтелекту, кризового мислення та адаптивності, адже саме ці риси виявляються вирішальними в умовах непередбачуваності. Залучення працівників до стратегічного планування, публічні презентації ідей, внутрішні форуми – це все формує нову культуру відповідальності й ініціативності.

Вектор розвитку лідерства дозволяє філії не лише вирішити проблему кадрового дефіциту на керівних рівнях, а й створити внутрішній механізм змін через людей, які мислять системно, діють сміливо й ведуть за собою інших.

У контексті персоналізованого підходу до управління людськими ресурсами, індивідуалізація навчання та кар'єрного розвитку працівників набуває особливого значення. Для Тернопільської філії ПриватБанку, де працюють фахівці з різним досвідом, мотиваційними установками та кар'єрними очікуваннями, важливо створити умови, за яких кожен працівник отримає можливість реалізовувати свій потенціал на основі власної освітньої траєкторії та кар'єрного маршруту.

Традиційна модель «одна програма для всіх» поступається місцем гнучким, адаптивним моделям розвитку, які враховують стартовий рівень компетентностей, темп навчання, інтереси й бажаний вектор просування. Це дозволяє підвищити залученість працівників, знизити ризики емоційного вигорання та сформувати культуру відповідальності за власний професійний розвиток.

Основними інструментами реалізації цього вектора повинні стати:

1) індивідуальні плани розвитку (ІПР): формуються спільно з HR-фахівцями або керівниками й містять цілі на рік/квартал, рекомендовані навчальні модулі, проєктні завдання, критерії оцінки успіху;

2) профілювання та діагностика компетентностей: регулярне оцінювання сильних і слабких сторін працівника для коригування траєкторій розвитку;

3) гейміфіковані платформи для навчання: цифрові продукти, які дозволяють працівникам розвивати навички в інтерактивній формі,

отримувати бейджі, досягнення, змагатися в мікрокомандах;

4) платформи внутрішньої мобільності: працівники мають можливість спробувати себе в суміжних напрямках, тимчасових проєктах або інших підрозділах без необхідності зміни місця роботи;

5) кар'єрне консультування: створення можливості для консультацій із HR-менеджерами щодо варіантів зростання всередині структури банку, надання інструментів для саморефлексії (типології особистості, тестування інтересів тощо).

Особливої уваги в межах цього вектора потребують молоді працівники та працівники передпенсійного віку, які мають різні потреби в розвитку. Першим необхідно забезпечити швидке залучення та адаптацію, другим – інструменти для передачі досвіду, наставництва, а в разі потреби – перепрофілювання.

Впровадження індивідуалізованих підходів до навчання та кар'єрного зростання не лише посилює відповідальність працівників за свій розвиток, а й створює гнучке середовище, де кожен бачить свій особистий сенс залишатися, зростати й інвестувати в розвиток філії.

У післяпандемічний та воєнний період, коли навантаження на персонал зростає, а зовнішня нестабільність посилюється, особливої актуальності набуває формування середовища підтримки, довіри та психологічного благополуччя. Для Тернопільської філії ПриватБанку, як і для всієї банківської системи, ключовим завданням стає підтримка емоційної стійкості працівників і розвиток ціннісно орієнтованої корпоративної культури.

Невизначеність, часті зміни, високі очікування клієнтів, робота з конфліктними ситуаціями, інтенсивна комунікація – усе це створює передумови для емоційного вигорання, зниження лояльності та залученості персоналу. Протидія цим ризикам має бути не епізодичною, а стратегічно інтегрованою в систему управління персоналом.

Ключові напрямки реалізації цього вектора повинні стати:

1) програми ментального благополуччя: консультації з психологами,

вебінари на тему стресостійкості, емоційного інтелекту, mindfulness-практики;

2) створення психологічно безпечного середовища: нульова толерантність до токсичної поведінки, навчання керівників базовим навичкам емоційної підтримки;

3) формування культури зворотного зв'язку: регулярні бесіди з керівниками, опитування задоволеності, інструменти анонімної комунікації з HR;

4) корпоративні ініціативи для об'єднання команди: спільні святкування, конкурси, флешмоби, клуби інтересів, благодійні ініціативи;

5) комунікація цінностей: підсилення місії банку, трансляція прикладів поведінки в дусі довіри, взаємопідтримки, інноваційності;

Формування сильної, підтримувальної корпоративної культури є не лише запорукою збереження персоналу, а й конкурентною перевагою банку на ринку праці. Установи з високим рівнем емоційної зрілості мають вищі показники залученості, ефективності та адаптивності до змін.

Цей вектор має бути реалізований на всіх рівнях – від стратегічних HR-програм до щоденних дій керівників відділень. Адже саме людяність, безпека й підтримка в складні часи формують найміцніші зв'язки між працівниками та організацією.

Висока мобільність працівників, особливо у сфері обслуговування клієнтів, є типовою проблемою для більшості українських банківських установ. У випадку Тернопільської філії ПриватБанку ця тенденція актуалізується ще й воєнним станом, релокацією працівників, емоційним вигоранням і підвищеною конкуренцією з боку FinTech-компаній. У таких умовах стратегічно важливим є формування якісного кадрового резерву, що дозволяє швидко закривати вакансії, підтримувати стабільність бізнес-процесів і зменшувати навантаження на HR-службу.

Кадровий резерв не повинен обмежуватися лише потенційними керівниками. Це має бути багаторівнева система, що охоплює перспективних співробітників різних функціональних напрямів – як для заміщення ключових

посад, так і для розвитку інноваційних ролей у межах трансформації банку.

Ключовими інструментами реалізації цього вектора повинні стати:

- 1) система виявлення потенціалу: оцінювання працівників за компетенціями, результативністю та мотивацією до зростання (у тому числі за участі лінійних керівників);
- 2) програма адаптивного навчання резервістів: навчання на посаді, стажування в інших відділеннях, участь у міжфілійних проєктах;
- 3) наставництво від досвідчених фахівців: індивідуальний супровід працівників, які потрапили до резерву, розвиток навичок, неформальне передавання досвіду;
- 4) регулярне оновлення резерву: прозора процедура перегляду списку резервістів, урахування динаміки їх професійного розвитку;
- 5) зв'язок із системою мотивації: додаткові можливості для резервістів (участь у внутрішніх тренінгах, конференціях, премії за ініціативність, пріоритет при відкритті вакансій).

Реалізація цього вектора дозволяє філії уникати «кризового закриття» посад, зменшує витрати на рекрутинг, формує систему внутрішнього просування, яка, у свою чергу, позитивно впливає на залученість, довіру до організації й загальну стабільність кадрового складу.

У динамічному банківському середовищі, де гнучкість і швидкість реакції на зміни мають вирішальне значення, важливим елементом стратегії розвитку персоналу є створення умов для внутрішньої мобільності та розвиток мультифункціональності співробітників. Для Тернопільської філії ПриватБанку це дозволяє не лише оперативно адаптуватися до зміни попиту на окремі послуги, а й раціонально використовувати наявний людський капітал.

Під внутрішньою мобільністю мається на увазі перехід працівників між посадами, відділеннями, напрямками без втрати лояльності, мотивації чи ефективності. Це забезпечує гнучкість у розподілі ресурсів, знижує витрати на зовнішній рекрутинг і підвищує мотивацію працівників, які бачать можливості

для зростання в межах організації.

Мультифункціональність передбачає підготовку працівників до виконання суміжних або додаткових функцій, що критично важливо в умовах скорочення штатів або необхідності швидкого реагування на зміни.

Інструментами реалізації цього вектора повинні стати:

- 1) крос-функціональне навчання: створення програм, що дають змогу освоїти суміжні ролі (наприклад, спеціаліст відділення може тимчасово виконувати функції менеджера з обслуговування малого бізнесу);
- 2) цифрові платформи для пошуку внутрішніх можливостей: внутрішній «маркетплейс вакансій» або портал мобільності, де працівники бачать відкриті можливості в межах філії та банку загалом;
- 3) гнучкі трудові формати: часткове суміщення посад, гібридні ролі, тимчасове делегування функцій – усе це сприяє підвищенню універсальності персоналу;
- 4) система внутрішніх стажувань: можливість тимчасової участі в роботі іншого підрозділу без формального переведення;
- 5) індивідуальне планування кар'єри: урахування бажань працівника щодо переміщення всередині організації, надання підтримки HR-службою.

Цей стратегічний вектор формує в банку адаптивну організаційну структуру, в якій працівники не прив'язані до вузьких посадових ролей, а розглядаються як мобільний і гнучкий ресурс. Це дозволяє підвищити стійкість до кадрових втрат, сформувати культуру внутрішніх трансформацій і зміцнити командну взаємодію.

Отже, реалізація запропонованих стратегічних векторів розвитку персоналу – від підвищення адаптивності та індивідуалізації навчання до формування сильного брэнда роботодавця й оптимізації нематеріальної мотивації – дозволяє Тернопільській філії ПриватБанку ефективно відповісти на сучасні виклики ринку праці, забезпечити сталість кадрового потенціалу, підвищити залученість працівників і зміцнити внутрішню організаційну культуру. Така комплексна стратегія не лише знижує ризики плинності кадрів

і емоційного вигорання, а й формує цілісну систему управління людським капіталом, що ґрунтується на довірі, розвитку та відповідальності. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню позицій філії як інноваційного та привабливого роботодавця, орієнтованого на сталість, людяність і ефективність.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи розкрито теоретико-методичні засади стратегічного розвитку персоналу та проаналізовано ключові виклики, що постають перед системами управління людськими ресурсами в сучасних умовах.

Стратегічний розвиток персоналу визначено як цілеспрямований, довготривалий та системний процес формування і реалізації кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації. Його сутність полягає у гармонійному поєднанні потреб організації та працівників, що досягається через використання концепцій компетентнісного підходу, безперервного навчання, управління талантами, кар'єрного планування, інклюзивності та цифровізації.

На основі аналізу наукових джерел систематизовано провідні концепції (традиційну, системну, індивідуалізовану, інноваційну) та моделі розвитку персоналу (ADDIE, 70:20:10, модель компетенцій, безперервного розвитку, Talent Development Framework), що відображають еволюцію підходів до управління персоналом та дозволяють адаптувати HR-систему до сучасних реалій.

У межах розділу також структуровано ключові компоненти процесу розвитку персоналу: діагностику потреб, планування, реалізацію заходів, оцінювання результатів і коригування стратегій. Підкреслено важливість використання сучасних інструментів, таких як e-learning, коучинг, ротація, менторство, гейміфікація та HR-аналітика.

Окрема увага приділена аналізу викликів, які зумовлюють необхідність стратегічного підходу до розвитку персоналу: війна та кризові явища, цифрова трансформація, демографічні зміни, емоційне вигорання, зниження залученості та лояльності працівників. Обґрунтовано, що в умовах невизначеності й нестабільності стратегічне управління персоналом є важливим чинником стійкості організації, її здатності до адаптації та інноваційного розвитку.

Таким чином, теоретичне підґрунтя, сформоване у першому розділі, є основою для подальшого аналізу практичних аспектів розвитку персоналу на прикладі ПриватБанку та розробки ефективних стратегічних рекомендацій.

Проведене дослідження організаційно-управлінської практики розвитку персоналу в Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» засвідчило, що банк використовує цілісну систему стратегічного управління людськими ресурсами, що поєднує сучасні цифрові рішення, гнучкі освітні практики, кар'єрне планування та програми лідерства. Така система дозволяє адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, відповідати на виклики війни, цифровізації, демографічних трансформацій і психологічного вигорання працівників.

У ПриватБанку функціонує багаторівнева система розвитку персоналу, що включає оцінку потреб у навчанні, розробку індивідуальних треків розвитку, доступ до електронних платформ і ресурсів, проведення внутрішніх тренінгів, впровадження коучингових підходів, а також моніторинг ефективності через оцінку результативності працівників. Зокрема, значна увага приділяється лідерському потенціалу працівників: через участь у проєктній діяльності, оцінювання 360°, менторинг та стратегічну залученість до управлінських рішень формується майбутній кадровий резерв.

Аналіз показав, що цифрові інструменти (LMS-платформа, KPI-аналітика, внутрішні портали, оцінювальні системи) сприяють гнучкому управлінню знаннями, прозорості HR-процесів і посиленню мотивації до безперервного розвитку. Банк демонструє високий рівень зрілості HR-системи, що відображається у системному підході до планування кар'єри, стимулюванні внутрішньої мобільності та створенні умов для професійного зростання.

Водночас, стратегічний підхід до розвитку персоналу в банку не є статичним, а постійно вдосконалюється відповідно до змін на ринку праці, внутрішніх організаційних потреб і державних регуляторних вимог. Такий динамізм у поєднанні з гнучкістю інструментів забезпечує не лише

конкурентоспроможність банку, а й стабільність у період криз і трансформацій.

Досвід Тернопільської філії ПриватБанку демонструє ефективність цілісного, цифрово орієнтованого та адаптивного підходу до стратегічного розвитку персоналу, що може бути використаний як практична модель для інших установ фінансового сектору та поза його межами.

У сучасних умовах діяльності банківських установ, зокрема Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк», стратегічний розвиток персоналу набуває принципово нового змісту та значення. Зміни, викликані повномасштабною війною, цифровою трансформацією, демографічними зрушеннями та емоційним виснаженням працівників, вимагають від роботодавців не лише тактичних рішень, а й системного стратегічного бачення розвитку людського капіталу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування стратегічних векторів, які дозволяють забезпечити адаптивність, гнучкість, стійкість і ефективність кадрової політики банку.

Здійснений аналіз дозволив виокремити сім ключових векторів, що мають визначальне значення для реалізації стратегії розвитку персоналу в Тернопільській філії ПриватБанку. До них належать: цифрова адаптація персоналу, розвиток управлінських і функціональних компетентностей, зміцнення кадрової стійкості через емоційне благополуччя та культуру підтримки, формування кадрового резерву, розвиток внутрішньої мобільності, посилення бренда роботодавця, а також оптимізація нематеріальної мотивації. Кожен з векторів має прикладний характер, охоплює як організаційні, так і технологічні елементи управління персоналом, і може бути впроваджений у практичну діяльність філії з урахуванням її ресурсного потенціалу та внутрішніх процедур.

Комплексна реалізація запропонованих напрямів дозволяє вирішити цілу низку актуальних проблем – від зниження плинності кадрів і підвищення залученості до формування адаптивної структури персоналу та збереження корпоративної єдності в умовах зовнішньої нестабільності. Важливо, що

стратегічні вектори не є разовими ініціативами, а формують цілісну архітектуру кадрового розвитку, в основі якої – інвестиції в людину, довіра до працівників і готовність організації до безперервних змін. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню ефективності банківської діяльності, зміцненню репутації роботодавця та формуванню внутрішньої культури лідерства, відповідальності й розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

REFERENCE

1. Бойко Ю.С. Психологічне благополуччя персоналу банківських установ в умовах війни. *Соціально-гуманітарні студії*. 2023. № 1. С. 61–66.
2. Василенко О.М. Кадрова безпека банку в умовах турбулентного середовища. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 1. С. 64–70.
3. Гаврилюк І.І. Використання КРІ у системі управління персоналом банку. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-60>
4. Гребеник С.В. Особливості застосування гнучких форм зайнятості в банках. *Технології управління*. 2023. № 3. С. 39–44.
5. Гусак Т.Л. Вплив цифровізації на кадрову політику банківських установ. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 54–58.
6. Данильчук О.Г. Розвиток корпоративної культури банку як чинник лояльності персоналу. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 121–127.
7. Дяків О. П., Менеджмент персоналу: навч. посіб. /за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2023. 520 с.
8. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. № 3. С. 73-95. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/53597>
9. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
10. Жуковська А. Ю. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту *Наука молода: зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-т*. Тернопіль: Економічна думка. 2009. № 12. С. 21-27.
11. Жуковська А., Дяків О. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С.

36-46. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1272>

12. Жуковська А.Ю., Бречко О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 27. Том 2. Випуск 4. С. 7-6.

13. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 338(1). С. 555–563. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>

14. Захарчук Т.М. Інноваційні підходи до оцінювання персоналу банку. *Наукові записки. Серія: Економіка*. 2020. № 40. С. 93–97.

15. Зінченко І.М. HR-технології як інструмент стратегічного управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 109–114.

16. Іваненко С.О. Трансформація системи управління персоналом у контексті цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 98–104.

17. Карась В.П. HR-аналітика: роль у прийнятті стратегічних рішень у банку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 76–81.

18. Кириченко І.П. Управління людським капіталом в умовах трансформації банківської системи. *Економічний часопис*. 2022. № 3. С. 90–96.

19. Книш О.П. Управління ефективністю працівників у банківському секторі. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-59-77>

20. Коваль С.І. HR-брендинг у банківській сфері: стратегічні орієнтири. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 2. С. 45–51.

21. Коцур А., Островерхов В., Дяків О., Прохоровська С. Аудит персоналу та HR-аналітика як інструменти ефективного управління персоналом організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. № 1 (29). С. 87-93. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/548/579>

22. Крупка М., Андрущак Є., Пайтра Н. Банківська система: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 524 с.

23. Курило О.А. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами в банках України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2(62). С. 72–78.
24. Левчук Н.С. Інновації в управлінні персоналом у банківській сфері. *Економіка і прогнозування*. 2024. № 1. С. 55–61.
25. Литвиненко Н.В. Особливості мотивації персоналу банку в умовах невизначеності. *Економічний дискурс*. 2023. № 3. С. 112–118.
26. Марич М. Розвиток сучасних технологій банківського обслуговування населення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-206>
27. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. С. 398–400. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>
28. Мельник А.П. Управління розвитком лідерського потенціалу персоналу. *Економічний простір*. 2023. № 180. С. 87–94.
29. Міщенко А.Л. Цифрові навички як елемент професійного розвитку банківського персоналу. *Наукові праці НУ ОЮА*. 2023. № 2. С. 102–107.
30. Назаренко В.М. Інклюзивні практики у політиці управління персоналом банку. *Вісник Хмельницького університету управління та права*. 2022. № 3. С. 58–63.
31. Остапенко І.В. Управління змінами у кадровій політиці банку. *Науковий журнал «Економічний форум»*. 2022. № 1. С. 92–97.
32. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні*. 2022. Вип. 4(2). С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>
33. Романенко Д.С. Система наставництва у банках: сучасний досвід. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 9. С. 138–143.
34. Савчук А.Є. Використання гейміфікації в управлінні персоналом

банківських установ. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2022. № 3(53). С. 84–89.

35. Семенюк І.В. Управління персоналом у кризових умовах: банківський сектор. *Економіка і організація управління*. 2022. № 4. С. 34–41.

36. Сердюк О.І., Корнійчук А.С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 35–42.

37. Скляренко Ю.О. Залученість працівників як стратегічний ресурс банку. *Економіка та держава*. 2024. № 6. С. 77–81.

38. Собко Р.В. Сучасні підходи до навчання персоналу в банківських установах. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 2. С. 31–35.

39. Степаненко О.В. Використання SMART-цілей у банківському HR-менеджменті. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1. С. 45–50.

40. Тарасюк Т.Г. Особливості дистанційної роботи в банківській сфері. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 4. С. 22–26.

41. Турлай Д. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифровізації. «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: збірник тез доповідей Наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, м. Тернопіль, 27 листопада 2024 року. Тернопіль. 2024. С.

42. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

43. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

44. Шевченко А.П. Адаптація HR-політики до сучасних викликів у банківській сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 29–33.

45. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

46. Юрченко К.А. Роль корпоративного навчання у підвищенні конкурентоспроможності банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 10. С. 132–137.

47. Яремчук М.Т. Підвищення кваліфікації персоналу як умова сталого розвитку банківської установи. *Фінанси України*. 2021. № 9. С. 101–106.

48. Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/>