Міністерство освіти і науки України

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«___» _____2025 р.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗМІН

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Чудійович Назар Володимирович _____

(підпис)

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент
Квасній Любов Григорівна _____

(підпис)

2025

Захист магістерської роботи

Тема: Управління розвитком персоналу в умовах змін

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Голова ЕК _____ _____

_____
дата підпис прізвище, ім’я

Секретар ЕК _____ _____

підпис прізвище, ім

АНОТАЦІЯ

Чудійович Назар Володимирович. Управління розвитком персоналу в умовах змін. Рукопис.

Магістерська робота присвячена теоретичному та практичному обґрунтуванню підходів до управління розвитком персоналу в умовах динамічних соціально-економічних трансформацій, зростання невизначеності та необхідності адаптації організацій до змін. У дослідженні розкрито сутність, принципи та сучасні концепції управління розвитком персоналу, зокрема акцентовано на важливості формування гнучких компетентностей, безперервного навчання, лідерства, мотивації та корпоративної культури, що підтримує інновації.

Проаналізовано вплив зовнішнього середовища, цифровізації, кризових явищ та організаційних реформ на систему розвитку персоналу. Особливу увагу приділено механізмам адаптивного управління, впровадженню інструментів HR-аналітики, гейміфікації навчання, коучингу, менторства та технологій управління знаннями. У роботі представлено результати комплексної діагностики системи розвитку персоналу на прикладі конкретного підприємства, виявлено ключові проблеми, бар'єри та резерви підвищення ефективності.

Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення політики розвитку персоналу в умовах змін, зокрема: оптимізація компетентнісної моделі, впровадження індивідуальних траєкторій навчання, розвиток кадрового потенціалу через цифрові навчальні платформи та механізмів внутрішньої мобільності. Обґрунтовано економічну та організаційну ефективність запропонованих заходів.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності HR-служб, під час розробки стратегій розвитку персоналу, підвищення адаптивності організацій, а також у науково-дослідній та освітній діяльності з менеджменту персоналу.

Ключові слова: розвиток персоналу, стратегії розвитку персоналу, інноваційні інструменти, методи навчання та розвитку персоналу.

ANNOTATION

Chudiiovych Nazar Volodymyrovych. Human Resource Development Management in Conditions of Change. Manuscript.

The master's thesis is devoted to the theoretical and practical substantiation of approaches to managing human resource development in the context of dynamic socio-economic transformations, increasing uncertainty, and the need for organizational adaptation to change. The study reveals the essence, principles, and modern concepts of human resource development management, with particular emphasis on the importance of forming flexible competencies, continuous learning, leadership, motivation, and an innovation-oriented corporate culture.

The study presents the results of a comprehensive diagnostic assessment of the personnel development system in a selected enterprise, identifying key problems, barriers, and potential reserves for improving effectiveness. Practical recommendations are proposed to enhance human resource development policy under conditions of change, including optimization of the competency model, implementation of individual learning trajectories, development of human capital through digital learning platforms, and strengthening mechanisms of internal mobility. The economic and organizational efficiency of the proposed measures is substantiated.

The research results may be applied in the practical work of HR departments, in the development of human resource development strategies, in strengthening organizational adaptability, as well as in academic and educational activities in the field of personnel management.

Keywords: human resource development, HR development strategies, innovative tools, methods of personnel training and development.

ЗМІСТ

Вступ.....6
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління розвитком персоналу в умовах змін.....10
1.1. Сутність, цілі та завдання розвитку персоналу.....10
1.2. Управління розвитком персоналу: основні підходи та концепції.....16
1.3. Вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток персоналу.....22
1.4. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління розвитком персоналу в умовах змін.....26
Розділ 2. Аналіз стану та проблем управління розвитком персоналу АТ «Сенс банк» в умовах змін.....32
2.1. Сучасний стан системи управління розвитком персоналу.....32
2.2. Проблеми та бар'єри розвитку персоналу в умовах змін.....36
2.3. Оцінка ефективності управління розвитком персоналу.....40
Розділ 3. Інноваційні напрями вдосконалення управління розвитком персоналу в умовах змін.....49
3.1. Стратегічні підходи до розвитку персоналу в умовах цифрових та організаційних змін.....49
3.2. Інноваційні інструменти та методи навчання та розвитку персоналу....53
3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком персоналу.....56
3.4. Техніко-економічне обґрунтування інноваційних напрямів вдосконалення управління розвитком персоналу АТ «Сенс Банк»……..60
Висновки та пропозиції.....68
Список використаних джерел.....70
Додатки.....75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.У сучасному світі підприємства діють в умовах постійних трансформацій, які охоплюють як зовнішнє середовище (технологічний прогрес, глобалізація, економічні та політичні зміни), так і внутрішні процеси (цифровізація, реструктуризація, зміна організаційних стратегій). У цьому контексті питання ефективного управління розвитком персоналу набуває особливого значення, адже саме людський капітал визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, забезпечити інноваційність, конкурентоспроможність та довгостроковий успіх.

Персонал виступає не лише виконавцем рішень, а й активним учасником організаційних перетворень. Зміни у стратегії підприємства, технологічні нововведення, реорганізація чи впровадження нових бізнес-моделей неможливі без відповідного розвитку компетенцій працівників, формування нових навичок, перекваліфікації та мотивації до навчання. Тому управління розвитком персоналу в умовах змін стає стратегічною функцією менеджменту, що вимагає системного підходу, високої гнучкості та передбачення ризиків.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розробки сучасних підходів до розвитку персоналу, які відповідали б динаміці змін зовнішнього середовища, зростаючим вимогам ринку праці та потребам працівників. Сучасні підприємства стикаються з такими викликами, як дефіцит кваліфікованих кадрів, високий рівень плинності персоналу, потреба в діджитал-компетенціях, проблеми адаптації до дистанційної чи гібридної роботи. Усе це потребує переосмислення ролі управління персоналом, зокрема, в частині формування індивідуальних траєкторій розвитку, упровадження безперервного навчання (Lifelong Learning), побудови системи управління знаннями та корпоративної культури змін.

Підприємства, які не приділяють належної уваги розвитку персоналу, ризикують втратити свою позицію на ринку, поступитися більш гнучким і

інноваційним конкурентам. У свою чергу, ті організації, які вчасно інвестують у людський капітал, здатні швидко реагувати на зміни, використовувати нові можливості, залучати та утримувати таланти, створюючи сприятливе середовище для професійного зростання та самореалізації працівників.

Сучасна наукова думка підтверджує необхідність трансформації управління персоналом у напрямі стратегічного партнерства. Розвиток персоналу перестає бути суто кадровою функцією, а інтегрується в загальну стратегію підприємства. Водночас важливо враховувати, що процес змін нерідко викликає опір працівників, страх перед новим, невизначеність. Тому управління розвитком персоналу має включати також механізми управління змінами, залучення персоналу до ухвалення рішень, розвиток емоційного інтелекту керівників та формування корпоративної культури довіри.

Питання розвитку персоналу впродовж тривалого часу привертали увагу численних вітчизняних науковців і практиків, серед яких слід відзначити Д. П. Богиню, В. Я. Брича, О. А. Грішнову, В. М. Колоска, А. М. Колота, О. В. Крушельницьку, Г. Т. Кулікова, Л. С. Лісогор, Й. Хентце, І. Б. Швець та інших. Водночас, існуючі теоретичні та практичні підходи до управління професійним розвитком персоналу не забезпечують належного рівня оцінювання якості цього процесу, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження ефективних заходів щодо його вдосконалення. Така ситуація зумовлює необхідність подальшого дослідження проблем управління якістю професійного розвитку працівників і підкреслює актуальність обраної теми магістерської роботи.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком персоналу підприємства в умовах організаційних змін.

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

- з’ясувати сутність поняття «розвиток персоналу», його цілі, функції та роль в управлінні підприємством;

- проаналізувати теоретичні підходи до управління розвитком персоналу, особливо в контексті змін;
- дослідити вплив змін зовнішнього і внутрішнього середовища на функціонування системи розвитку персоналу;
- провести аналіз кадрового потенціалу і системи управління персоналом на прикладі конкретного підприємства;
- виявити проблеми, що ускладнюють розвиток персоналу в умовах змін;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи розвитку персоналу та обґрунтувати їхню ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні механізми та інструменти управління розвитком персоналу в умовах змін.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є матеріали наукової літератури, періодичні і статистичні видання, планова й організаційна документація АТ «Сенс Банк», опитування керівників банку, спостереження автора.

У процесі дослідження застосовувалися такі загальнонаукові і спеціальні **методи дослідження:**: аналіз і синтез, логічне узагальнення, методи соціологічного опитування, експертного оцінювання, економіко-статистичні методи, методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз).

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у вдосконаленні підходів до управління розвитком персоналу в умовах змін, з урахуванням адаптивності, інноваційності та індивідуалізації траєкторій розвитку працівників. Результати магістерської роботи доповідалися на секційному засіданні IX Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (присвяченої пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва) 06-07 березня 2025 року на базі

Державного біотехнологічного університету і опубліковані у збірнику тез конференції.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання підприємствами різних галузей для підвищення ефективності кадрової політики, покращення процесів адаптації до змін, формування системи безперервного навчання персоналу.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У тексті роботи розміщено 15 таблиць, 5 рисунків, 4 формули. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗМІН

1.1. Сутність, цілі та завдання розвитку персоналу

В сучасних умовах трансформації економіки та посилення конкуренції розвиток персоналу виступає важливим чинником забезпечення стабільного функціонування та зростання підприємства. Персонал розглядається як стратегічний ресурс, здатний створювати конкурентні переваги завдяки своїм знанням, навичкам, ініціативності та здатності до інновацій. Тому розвиток персоналу стає невід'ємною складовою системи управління підприємством і важливим напрямом його кадрової політики.

Сутність розвитку персоналу полягає в систематичному, цілеспрямованому впливі на працівників з метою розкриття їхнього професійного та особистісного потенціалу, підвищення кваліфікації, адаптації до змін зовнішнього середовища, забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Це безперервний процес, що включає не лише підвищення професійної компетентності, а й розвиток лідерських якостей, навичок командної роботи, креативності та емоційного інтелекту.

Сутність розвитку персоналу розкривається також у забезпеченні відповідності людського капіталу стратегічним цілям організації. Згідно з думкою В.А.Савченко, розвиток персоналу - це «проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації» [21].

Основними цілями розвитку персоналу є:

- формування високопрофесійного кадрового складу;

-забезпечення відповідності компетенцій персоналу стратегічним пріоритетам підприємства;

- підвищення продуктивності праці;

- зниження витрат, пов’язаних із плинністю кадрів;
- формування кадрового резерву для зайняття управлінських позицій;
- сприяння особистісному зростанню працівників та підвищенню їх мотивації;
- адаптація персоналу до інновацій, цифровізації, нових організаційних форм роботи.

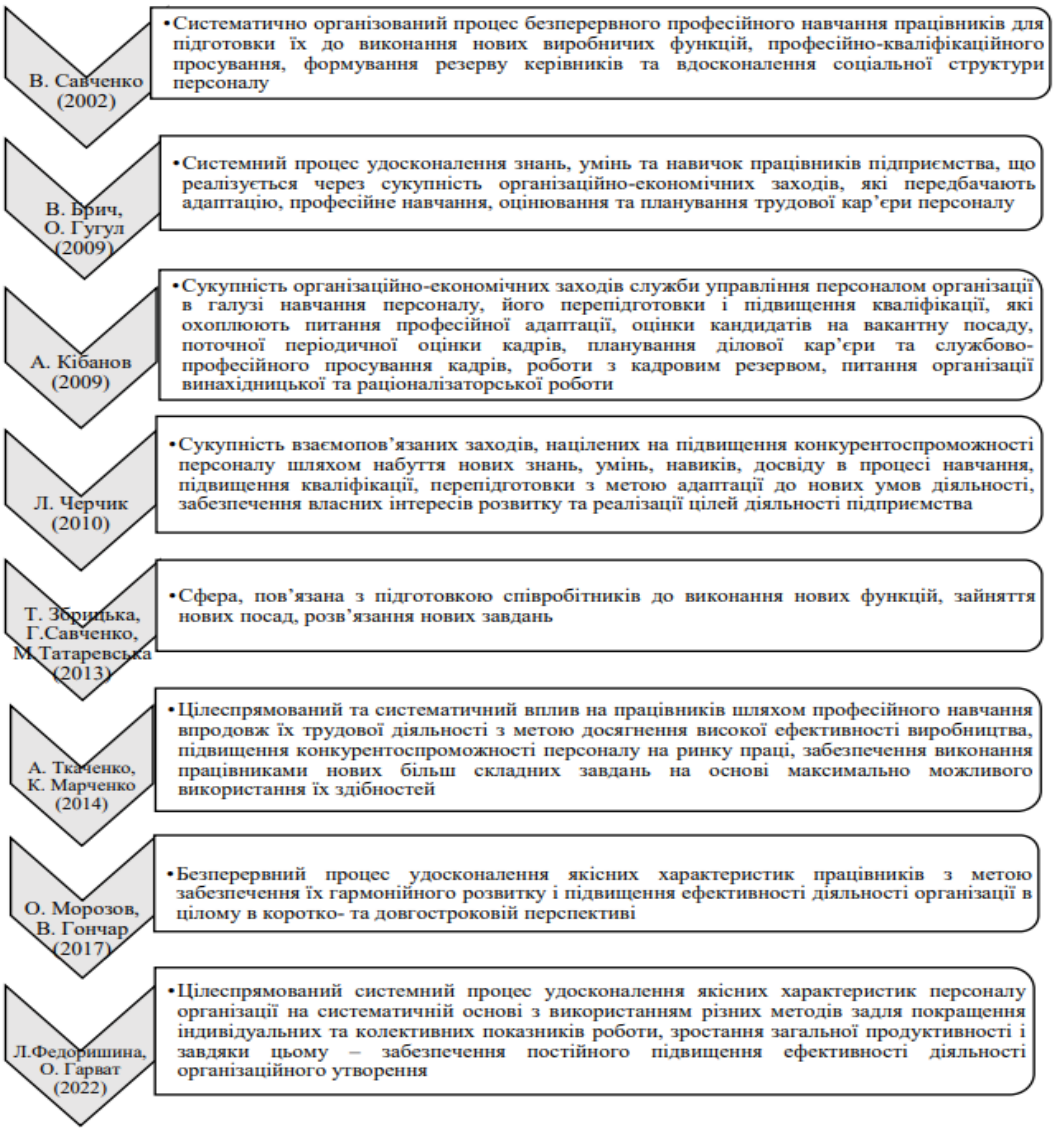

Рис. 1.1. Трактування поняття «розвиток персоналу» в економічній літературі

Джерело: побудовано авторами на основі [19; 21; 26]

Цілі розвитку персоналу визначаються не лише поточними потребами підприємства, але й прогнозами майбутнього розвитку, тенденціями на ринку праці, рівнем технологічних змін. Як підкреслює І. А. Курако, стратегічне

управління персоналом передбачає випереджальний розвиток компетенцій, здатних забезпечити інноваційність та конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі [19, с. 91].

«Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Це особливо справедливо в сучасних умовах, коли прискорення науково-технічного прогресу значно прискорює процес старіння професійних знань і навичок . Важливим засобом професійного розвитку персоналу в умовах змін є професійне навчання - процес безпосередньої передачі нових професійних навичок чи знань співробітникам організації. Професійне навчання і розвиток служать одній меті - підготовці персоналу підприємства до успішного виконання поставлених перед ним завдань» [5].

До завдань системи розвитку персоналу можна віднести:

1. Аналіз кадрового потенціалу підприємства: виявлення потреб у знаннях, навичках, кваліфікації та потенціалі працівників.
2. Організація системи навчання та підвищення кваліфікації: внутрішнє та зовнішнє навчання, курси, семінари, тренінги.
3. Формування індивідуальних планів кар’єри та професійного розвитку: інструменти наставництва, менторства, коучингу.
4. Оцінка результатів розвитку персоналу: моніторинг ефективності програм розвитку, зворотний зв’язок, показники зміни продуктивності.
5. Мотивація до саморозвитку: створення сприятливого середовища, підтримка ініціатив, нематеріальне стимулювання.
6. Впровадження систем адаптації нових працівників: скорочення періоду входження до організації, зменшення ризику звільнення.
7. Розвиток корпоративної культури та командної взаємодії через спільні навчальні заходи, крос-функціональні проєкти, програми лояльності.

Таким чином, ефективна система розвитку персоналу дозволяє забезпечити відповідність людського капіталу сучасним вимогам, сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства, зміцнює його позиції на

ринку. Успішне впровадження програм розвитку персоналу потребує стратегічного підходу, узгодження з місією підприємства та активного залучення керівництва до формування компетентнісної моделі працівників.

Науковці акцентують увагу на тому що «Трансформаційні зміни, що відбуваються в соціально-економічному розвитку країни, закладають попит на висококваліфікований персонал відповідного рівня та профілю, здатних до креативності в роботі, відповідаючи світовим стандартам. Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [5].

«В сучасних умовах господарювання система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління персоналом повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем:

– розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;

– визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії;

– вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;

– вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;

– фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості» [5].

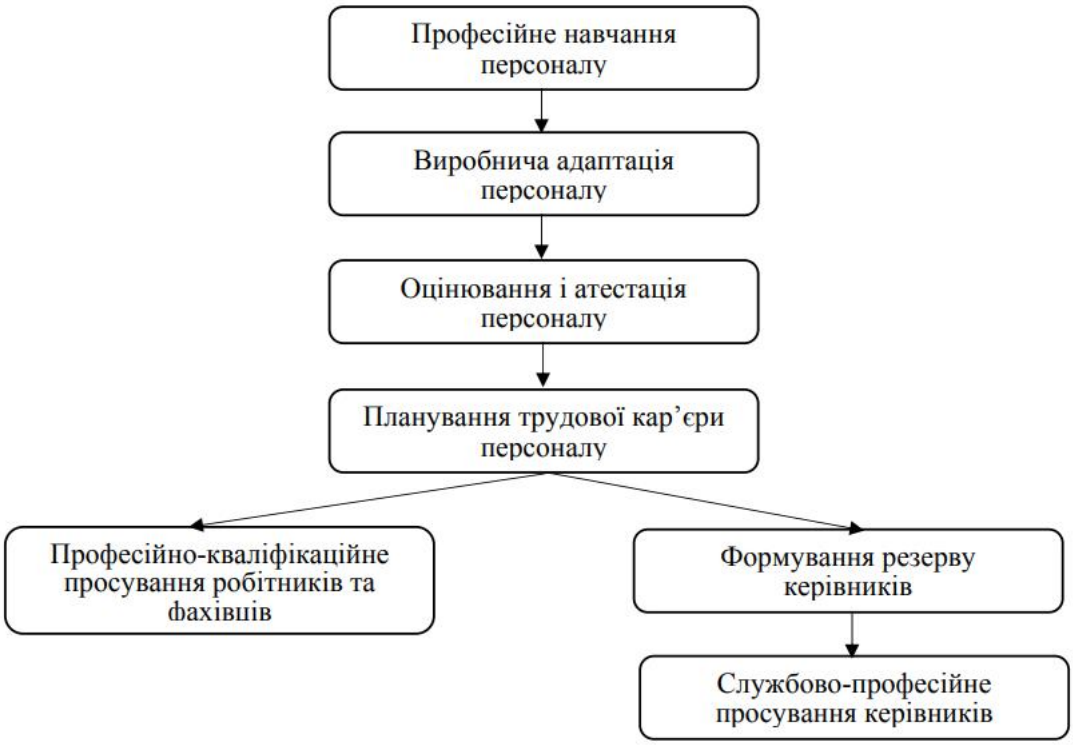

Рис. 1.2. Складові процесу розвитку персоналу на підприємстві
Джерело: Узагальнено на основі [4; 11].

Таким чином, вважаємо, що процес розвитку персоналу - це цілеспрямована та системна діяльність, яка охоплює сукупність організаційних, навчальних, мотиваційних і контрольних заходів, спрямованих на забезпечення професійного, особистісного і кар'єрного зростання працівників відповідно до стратегічних завдань підприємства.

На практиці розвиток персоналу реалізується через комплекс взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має свою мету, зміст та інструменти впливу. Схематично цей процес можна подати у вигляді п'яти етапів [30]:

1. Аналіз потреб у розвитку персоналу

На цьому етапі здійснюється оцінка існуючого кадрового потенціалу, виявляються прогалини у знаннях, навичках, мотивації та поведінкових установках працівників. Основними методами виступають атестація, опитування, анкетування, оцінка ефективності праці, спостереження, інтерв'ю

з керівниками підрозділів. Аналіз базується також на стратегічних цілях підприємства, потребах у нових компетенціях, що виникають у зв'язку з впровадженням технологій або змін у ринку.

2. Планування розвитку персоналу

Формується програма розвитку, в якій визначаються цілі, очікувані результати, методи та форми навчання, категорії працівників, строки й бюджети. На цьому етапі важливо забезпечити індивідуалізацію підходів, враховуючи професійний рівень, мотивацію та кар'єрні орієнтири конкретного працівника. Важливими є також погодження з керівниками підрозділів і впровадження внутрішніх політик з розвитку кадрів.

3. Реалізація програм розвитку персоналу

Безпосереднє проведення заходів з навчання, підвищення кваліфікації, стажування, тренінгів, коучингу, наставництва. В сучасних умовах активну роль відіграють онлайн-формати навчання, дистанційні курси, корпоративні університети, а також неформальні методи: участь у проєктах, обмін досвідом, ротація посад. Важливим компонентом реалізації є створення умов для практичного закріплення нових знань – наприклад, через участь у внутрішніх проєктах, керівництво міні-командами, виконання завдань підвищеної складності.

4.Оцінювання результатів розвитку персоналу

Після завершення навчальних заходів здійснюється оцінка ефективності за допомогою тестування, самооцінки, оцінки керівників, аналізу змін у продуктивності чи поведінці працівників. Використовуються кількісні й якісні показники: рівень задоволеності, обсяг нових знань, економічний ефект, зміна компетенцій, зменшення плинності кадрів. Один із підходів - модель оцінювання Кіркпатріка (чотири рівні: реакція, навчання, поведінка, результат), яка дає змогу охопити як навчальні, так і бізнес-показники [6; 18].

5.Коригування та удосконалення

На підставі отриманих результатів програми розвитку персоналу можуть бути переглянуті з урахуванням нових потреб, ефективності попередніх заходів та

змін в організаційному середовищі. Це забезпечує замкнутість циклу управління розвитком персоналу та його адаптивність. Постійне вдосконалення моделей розвитку сприяє гнучкості, інноваційності та довгостроковій результативності.

Таким чином, процес розвитку персоналу на підприємстві має циклічний, системний і стратегічний характер. Його успішна реалізація можлива лише за умов підтримки з боку керівництва, наявності внутрішніх ресурсів, культури навчання та чітких інструментів контролю результативності.

1.2. Управління розвитком персоналу: основні підходи та концепції

Управління розвитком персоналу є складовою стратегічного управління підприємством, що забезпечує формування, збереження та ефективне використання трудового потенціалу. В сучасних умовах глобалізації, цифровізації та динамічного ринку праці особливої актуальності набуває формування системи управління розвитком персоналу, заснованої на науково обґрунтованих підходах і сучасних концепціях.

Виділяють низку наукових підходів до управління розвитком персоналу, що формують основу для розробки ефективної кадрової політики на підприємстві:

1. Системний підхід

Розглядає розвиток персоналу як цілісну, взаємопов’язану систему, що охоплює елементи: цілі, функції, структуру, методи управління, суб’єктів і об’єктів. В межах цього підходу управління розвитком не обмежується навчанням, а охоплює планування кар’єри, формування резерву, організаційну культуру, оцінювання результатів. Системність дозволяє інтегрувати розвиток персоналу у загальну стратегію підприємства.

2. Процесний підхід

Орієнтований на розгляд управління розвитком персоналу як послідовного процесу, що складається з логічно пов'язаних етапів: аналіз потреб, планування, реалізація заходів, контроль, коригування.

Цей підхід забезпечує можливість формалізованого управління розвитком, підвищує керованість і контрольованість процесу.

3. Компетентнісний підхід.

Передбачає розгляд розвитку персоналу через призму формування та вдосконалення основних компетенцій працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства. Компетентність включає знання, уміння, навички, цінності, установки та поведінкові моделі, що є базисом для оцінки ефективності розвитку персоналу. Цей підхід активно застосовується у сучасному HR-менеджменті, оскільки дозволяє співвідносити потреби бізнесу з розвитком людського капіталу [5].

4. Ситуаційний підхід

Передбачає адаптацію стратегій розвитку персоналу до конкретних умов функціонування підприємства: розміру, галузі, фази життєвого циклу, рівня кадрового потенціалу. Такий підхід є гнучким і дає змогу ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні ресурси підприємства.

5. Інноваційний підхід

Акцент робиться на використанні новітніх форм і методів розвитку персоналу: цифрові платформи, мікронавчання, гейміфікація, навчальні симуляції, штучний інтелект у HR-аналітиці. Основна мета полягає у формуванні інноваційного мислення персоналу, розвитку гнучких навичок (soft skills) і швидкій адаптації до змін.

Залежно від стратегічних орієнтирів підприємства та типу організаційної культури можуть застосовуватись різні концепції управління розвитком персоналу, зокрема [6; 18]:

1.Концепція безперервного навчання (Lifelong Learning)

Передбачає створення умов для постійного навчання працівників упродовж усього трудового життя. Вона базується на тому, що знання швидко

застарівають, тому розвиток має бути безперервним, інтегрованим у робочі процеси. Ця концепція активно застосовується у країнах ЄС та у високотехнологічних компаніях [6].

2. Концепція навчальної організації (Learning Organization)

Заснована на ідеї П. Сенге, згідно з якою підприємство має створити умови для постійного індивідуального та колективного навчання.

Така організація здатна до самоаналізу, адаптації та інновацій.

Розвиток персоналу тут розглядається як один із ключових чинників конкурентоспроможності.

3. Концепція стратегічного управління людським капіталом

Фокусується на поєднанні стратегій підприємства та HR-стратегії. Основна ідея – розгляд працівника як носія капіталу, в який необхідно інвестувати.

Інвестиції у розвиток персоналу мають повертатися через підвищення ефективності, інноваційність, лояльність працівників і зниження плинності кадрів [7].

4. Концепція кар'єрного розвитку

Орієнтується на планування кар'єрних траєкторій працівників, їх вертикальний і горизонтальний рух у структурі підприємства.

Вона забезпечує працівникам бачення перспектив, підвищує мотивацію і дозволяє ефективно управляти кадровим резервом.

Таким чином, сучасне управління розвитком персоналу повинно ґрунтуватися на поєднанні кількох підходів та адаптації до конкретних умов функціонування підприємства. Ефективність цього процесу залежить від того, наскільки системно та стратегічно він впроваджений, чи здатен він гнучко реагувати на виклики ринку, підтримувати інновації та сприяти зростанню людського капіталу як основного ресурсу організації.

Науковці зауважують : «Розрізняють три види навчання: підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів. Підготовка кадрів - планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань,

умінь, навичок і способів спілкування. Підвищення кваліфікації кадрів - навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку із зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді. Перепідготовка кадрів - навчання кадрів з метою засвоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або зміненими вимогами до змісту та результатів праці» [5]

Шматковська Т.О. зазначає що «Задачі розвитку персоналу, вирішення яких дозволяє організації забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей, в загальному полягають у такому:

− виявлення і підтримка здатних до навчання працівників;

− поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;

− активізація потенційних можливостей співробітників;

− зміцнення духу творчості та змагання;

− робота зі створення резерву керівників;

− створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри» [28].

Рис. 1.3. Переваги від наявності системи розвитку персоналу на підприємстві

*Джерело: сформовано автором на основі [21; 28]

Формування ефективної системи розвитку персоналу є надзвичайно важливим чинником стабільного функціонування та довгострокового успіху підприємства. У сучасних умовах ринкової конкуренції, технологічних змін і високої динаміки зовнішнього середовища наявність такої системи дає змогу підприємству не лише адаптуватися до викликів, а й формувати стійкі конкурентні переваги.

Наявність цілісної, стратегічно спрямованої системи розвитку персоналу надає підприємству низку переваг [3, с. 5-10]:

- Підвищення професійної компетентності працівників завдяки постійному навчанню, тренінгам, наставництву, коли працівники здобувають нові знання та навички, що безпосередньо впливають на якість виконання службових обов'язків. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності виробничих процесів.
- Адаптація до змін і технологічних інновацій на основі уміння персоналу швидко адаптуватися до нових умов - цифрових технологій, автоматизації, нових методів роботи, що забезпечується через навчання та розвиток. Гнучкий персонал, здатний до самонавчання, стає запорукою успішного впровадження інновацій.
- Зниження плинності кадрів. Система розвитку персоналу позитивно впливає на рівень задоволеності працівників, підвищує мотивацію та лояльність до підприємства. Перспектива кар'єрного зростання та самореалізації стимулює довгострокове співробітництво, зменшуючи витрати на підбір і адаптацію нових кадрів.
- Формування кадрового резерву. Стратегічний розвиток персоналу передбачає підготовку потенційних керівників, фахівців, здатних у майбутньому обіймати ключові посади. Це знижує ризики організаційних збоїв у разі звільнення чи просування основних працівників.
- Зміцнення корпоративної культури. Освітні програми та заходи розвитку сприяють формуванню спільних цінностей, норм поведінки, корпоративної

ідентичності. Це, у свою чергу, покращує взаємодію в колективах, сприяє командній роботі та посиленню внутрішньої згуртованості.

- Підвищення інноваційного потенціалу. Працівники, які постійно навчаються та розвиваються, більш схильні до креативного мислення, ініціювання змін, участі у вдосконаленні процесів. Це створює умови для впровадження нових ідей, продуктів, технологій, які посилюють ринкові позиції підприємства.
- Економічна ефективність. Довгостроково система розвитку персоналу сприяє зростанню економічних результатів: зменшенню кількості помилок, браку, скороченню витрат на зовнішнє навчання чи підбір кадрів, підвищенню віддачі від кожного працівника.
- Поліпшення іміджу роботодавця. Підприємства, що активно інвестують у розвиток своїх працівників, мають вищу привабливість на ринку праці. Це дає змогу залучати більш кваліфікованих спеціалістів, зміцнюючи бренд роботодавця та конкурентоспроможність загалом.
- Підтримка реалізації стратегічних цілей. Ефективна система розвитку дозволяє сформувати у персоналу компетенції, необхідні для реалізації довгострокової стратегії підприємства. Таким чином, людський капітал стає інструментом втілення місії та бачення організації.

Усе це дозволяє сформувати висновки, що система розвитку персоналу не є лише функціональним інструментом HR-департаменту, а важливим стратегічним ресурсом підприємства. Її впровадження дозволяє сформувати адаптивну, лояльну та ефективну команду, що є основою стабільного зростання й конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

1.3. Вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток персоналу

«Необхідність адаптації працівників до зміни умов праці, зумовлених інтенсивним розвитком технологій та комунікацій, обумовлює необхідність забезпечення безперервного навчання персоналу та постійне підвищення його кваліфікаційних характеристик. Як показує практика діяльності провідних компаній світу, саме кваліфікований персонал стає однією із вагомих конкурентних переваг на сучасному не лише світовому, а й регіональному ринку праці» [27].

Розвиток персоналу підприємства не відбувається ізольовано. Він постійно зазнає впливу з боку динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища. Ці чинники визначають потребу в оновленні знань, зміні підходів до навчання, запровадженні нових форм взаємодії з персоналом, а також переорієнтації кадрової політики відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства та впливу зовнішнього середовища.

Під зовнішнім середовищем розуміємо сукупність чинників, які виникають поза межами підприємства, але безпосередньо чи опосередковано впливають на його діяльність, у тому числі на політику розвитку персоналу. Основні зовнішні чинники включають [24]:

1. Технологічні зміни: стрімкий розвиток цифрових технологій, автоматизація, використання штучного інтелекту вимагають від персоналу нових технічних і цифрових компетенцій. Це зумовлює потребу у безперервному навчанні, перекваліфікації та освоєнні нових професій.
2. Глобалізація та міжнародна конкуренція: вихід компаній на міжнародні ринки та посилення конкуренції вимагають володіння іноземними мовами, розуміння міжкультурної комунікації, знання міжнародних стандартів. Таким чином, розвиток персоналу набуває більш інтернаціонального характеру.

3. Зміни в законодавстві та регуляторному полі: нові вимоги до охорони праці, екологічних стандартів, податкових норм зумовлюють необхідність регулярного оновлення знань працівників у правовій та фінансовій сферах.
4. Соціально-демографічні зрушення: старіння робочої сили, поколінні відмінності (зокрема між поколіннями Z, Y та X) вимагають адаптації навчальних програм до різних стилів сприйняття інформації та мотиваційних установок.
5. Економічна нестабільність і кризи: під час економічних криз підприємства знижують інвестиції у персонал, зменшують витрати на навчання. Проте у довгостроковій перспективі це може призвести до втрати кваліфікованих кадрів і зниження конкурентоспроможності.

Значним є і вплив внутрішнього середовища.

Під внутрішнім середовищем розуміємо сукупність умов, ресурсів і характеристик самої організації, що впливають на її здатність організовувати розвиток персоналу. До основних чинників внутрішнього середовища належать:

1. Стратегія та цілі підприємства: відповідно до стратегічних орієнтирів (наприклад, цифровізація, розширення ринку, вихід на нові продукти) визначається необхідність формування певних компетенцій у працівників. Відтак розвиток персоналу слугує інструментом реалізації стратегії.
2. Організаційна структура: централізована чи децентралізована система управління впливає на характер прийняття рішень щодо розвитку кадрів: чи це ініціатива HR-відділу, чи керівників підрозділів. Також структура впливає на гнучкість адаптації програм під різні категорії персоналу.
3. Організаційна культура - орієнтована на розвиток, інновації, самонавчання, створює сприятливе середовище для ефективної реалізації програм підвищення кваліфікації. У той час як ієрархічна або

авторитарна культура може стримувати ініціативу працівників до розвитку.

4. Фінансові ресурси: бюджет підприємства на навчання та розвиток персоналу є одним із головних чинників, що обмежують або розширюють можливості для інвестування в людський капітал. Недостатнє фінансування часто змушує підприємства шукати альтернативні або внутрішні ресурси для навчання.
5. Кваліфікаційний рівень персоналу. Від початкового рівня знань працівників залежить складність та спрямованість програм розвитку. Підприємства з високим рівнем компетенцій у працівників більше схильні до впровадження програм безперервного вдосконалення, інноваційного навчання.
6. Мотиваційна система: наявність стимулів до навчання, кар'єрного зростання, визнання успіхів у професійному розвитку визначає реальну залученість працівників до навчальних програм. Без мотиваційної підтримки розвиток персоналу стає формальним.

Таким чином, ефективний розвиток персоналу можливий лише за умови системного врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Тому адаптивна модель управління розвитком персоналу має постійно оновлюватись відповідно до змін в оточенні підприємства, зберігаючи стратегічну спрямованість і орієнтацію на формування ключових компетенцій працівників. Організації, які вміють інтегрувати аналіз середовища у свою кадрову політику, здатні формувати гнучкий, конкурентоспроможний та інноваційний персонал.

Науковці вважають, що «оскільки розвиток персоналу являє собою складний процес, розтягнутий у часі і який реалізується в складних організаціях, до яких відносяться підприємства та інші суб’єкти господарювання, то він включає в себе кілька послідовний етапів або ж стадій, на яких і відбувається безпосередній процес покращення та розвитку якісних характеристик працівників підприємства» [28].

Таблиця 1.2

Чинники зовнішнього та внутрішнього впливу на розвиток персоналу підприємства

Група чинників	Конкретний чинник	Характер впливу	Можливі наслідки для розвитку персоналу
Зовнішні чинники	Технологічні зміни	Потреба у нових цифрових і технічних навичках	Перекваліфікація, впровадження програм цифрового навчання
	Глобалізація	Необхідність міжкультурної взаємодії, знання мов	Розширення навчальних програм, розвиток «м'яких» навичок
	Законодавчі зміни	Вимоги до сертифікації, охорони праці, екології	Оновлення знань, обов'язкове навчання
	Соціально-демографічні зміни	Зміна мотиваційних установок поколінь, старіння кадрів	Диференціація форм навчання, адаптація методів до вікових особливостей
	Економічні кризи	Зниження бюджету на персонал, скорочення програм розвитку	Оптимізація витрат, перехід на внутрішні форми навчання
Внутрішні чинники	Стратегія підприємства	Залежність змісту розвитку від стратегічних цілей	Програмне навчання під конкретні компетенції
	Організаційна структура	Визначає повноваження та відповідальність у сфері розвитку	Централізовані або децентралізовані підходи до управління розвитком
	Організаційна культура	Сприйняття навчання як норми або як додаткового навантаження	Мотивація до саморозвитку або опір змінам
	Кваліфікація персоналу	Визначає глибину та складність навчальних програм	Початкове навчання або програми для фахівців високого рівня
	Мотиваційна система	Зацікавленість у розвитку, кар'єрі, бонусах	Активна участь у розвитку або пасивність
	Фінансові ресурси	Обсяг можливого інвестування у навчання	Розвиток за рахунок зовнішніх/внутрішніх ресурсів або відсутність програми взагалі

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління розвитком персоналу в умовах змін

В країнах Європейського Союзу система безперервної професійної підготовки робітничих кадрів функціонує як у формі навчання з відривом від виробництва, так і без нього. Формат навчання без відриву передбачає поєднання теоретичних занять у професійно-технічних навчальних закладах або спеціалізованих центрах із практичною підготовкою безпосередньо на виробництві. Така дуальна модель освіти найбільш поширена в Німеччині та Данії, де вона вважається найефективнішою для забезпечення високої професійної компетентності працівників.

У свою чергу, система підготовки з повним відривом від виробничої діяльності реалізується переважно у професійно-технічних училищах і навчальних центрах. Цей підхід домінує у Франції та Італії. У Великій Британії та Нідерландах застосовуються обидві моделі підготовки, що дозволяє забезпечити гнучкість навчального процесу залежно від потреб ринку праці та конкретної галузі [22; 25].

Протягом останніх років професійна підготовка в країнах ЄС здійснюється в контексті реалізації загальноєвропейської політики створення єдиного ринку праці. Зокрема, у Франції Національний центр наукових досліджень (CNRS) орієнтує свою діяльність на вирішення проблем у сфері підготовки фахівців з урахуванням процесів інтернаціоналізації економіки. У межах цього підходу формуються спеціалізовані робочі групи, які аналізують перспективи розвитку європейського ринку праці та сприяють міжнародному співробітництву у сфері професійної освіти [23].

Система професійної освіти у Франції базується на активній участі держави в управлінні освітніми процесами [22]. До числа основних інституцій, які реалізують державну політику в цій сфері, входять Міністерство освіти Франції, торгово-промислові палати, Асоціація з управління навчанням працівників малого та середнього бізнесу (AGEFOS PME), Національна

асоціація професійної підготовки дорослих (AFPA), а також низка регіональних структур. Серед останніх можна виділити регіональні комісії з питань початкової професійної підготовки, центри моніторингу професійної підготовки й зайнятості випускників (OREF), регіональні управління праці, а також об'єднання роботодавців, профспілки та галузеві асоціації [12].

Окрім Франції, Німеччини та Данії, значного розвитку система управління професійним навчанням досягла також у Швеції, Фінляндії, Австрії, Нідерландах та Швейцарії. В основі підготовки робітничих кадрів у більшості країн Західної Європи лежить дуальна система освіти, яка передбачає тісну інтеграцію професійного навчання з реальними умовами праці, що сприяє не лише засвоєнню знань, але й формуванню практичних навичок. Особливість цієї моделі полягає у спільній відповідальності держави, роботодавців та навчальних закладів за організацію процесу професійної підготовки.

Наприклад, у Німеччині система професійного навчання передбачає, що близько 70% молоді проходять дуальне навчання, при якому 3–4 дні на тиждень вони працюють на підприємстві, а решту часу відвідують заняття в Berufsschule (професійна школа). Управління цією системою координується на національному та регіональному рівнях, з активною участю промислових і торговельних палат, що затверджують стандарти навчання та проводять кваліфікаційні іспити. Це дозволяє забезпечити високу відповідність між потребами ринку праці та підготовкою персоналу.

У Швейцарії дуальна система також є основною моделлю професійної освіти. Близько 65% учнів обирають професійне навчання замість академічного. Держава стимулює роботодавців до участі в освітньому процесі, частково компенсуючи витрати на підготовку кадрів. Крім того, активно розвиваються системи післядипломної професійної освіти, зокрема, короткотермінові програми підвищення кваліфікації, орієнтовані на конкретні компетенції (upskilling/reskilling).

У Фінляндії велика увага приділяється індивідуалізації навчальних траєкторій. Тут активно впроваджуються елементи персоналізованого навчання, що передбачають адаптацію освітніх програм під конкретні потреби працівника або підприємства. Освітні установи тісно співпрацюють з роботодавцями у розробці навчальних планів, а також забезпечують оцінювання набутих навичок не лише за підсумками навчання, але й під час його проходження, застосовуючи модульну систему.

Нідерланди демонструють приклад успішної інтеграції цифрових технологій в систему професійної підготовки. Широко застосовуються онлайн-платформи для самоосвіти, мікрокурси, системи дистанційного наставництва. Працівники мають змогу проходити підвищення кваліфікації без відриву від виробничого процесу, що сприяє постійному оновленню знань без переривання трудової діяльності.

У Сполучених Штатах Америки значну роль в організації розвитку персоналу відіграє корпоративний сектор. Компанії часто формують власні навчальні центри або укладають угоди з коледжами й університетами щодо підготовки кадрів. Широко застосовуються такі інструменти, як «навчання на робочому місці», менторство, коучинг, програми змішаного навчання (blended learning). У США популярною є концепція "Lifelong Learning", що підтримується на законодавчому рівні та вважається важливою умовою конкурентоспроможності працівників у динамічному середовищі.

У Японії розвиток персоналу є частиною корпоративної культури. Японські компанії інвестують значні ресурси у внутрішнє навчання, часто починаючи з базової соціалізації працівників. Окрім технічних навичок, велика увага приділяється розвитку командної роботи, лояльності до компанії, корпоративної ідентичності. Навчання здійснюється поступово, протягом кількох років, з можливістю ротації на різні посади, що забезпечує комплексне розуміння бізнес-процесів.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика систем професійного розвитку персоналу в окремих країнах ЄС

Країна	Модель навчання	Характеристика системи	Домінуючі підходи	Особливості участі держави та бізнесу
Німеччина	Дуальна система (поєднання теорії і практики)	Теорія – у Berufsschule, практика – на підприємстві	Компетентнісний підхід, сертифікація професій	Держава координує через промислові палати, бізнес активно залучений
Франція	З відривом від виробництва	Навчання у профтехзакладах та центрах підготовки	Інституційне навчання + держзамовлення	Велику роль відіграють державні органи та регіональні структури
Данія	Без відриву від виробництва	Теоретичне навчання в центрах, практика – на підприємстві	Гнучкі програми, індивідуальні траєкторії розвитку	Часткове фінансування з державного бюджету, державно-приватне партнерство
Фінляндія	Індивідуалізована модель	Адаптивні програми, персональні освітні плани	Персоналізація, компетенції 21 століття	Держава забезпечує нормативну базу, заклади мають автономію
Нідерланди	Комбінована (з і без відриву)	Широке використання цифрових форм навчання	Онлайн-курси, змішане навчання	Партнерство між освітніми установами і роботодавцями
Швейцарія	Дуальна система	Домінує практичне навчання на робочому місці	Оцінка результатів навчання, менторинг	Висока участь бізнесу, фінансування частково за рахунок держави
Велика Британія	Комбінована модель	Професійна освіта через програми "apprenticeships"	Ринковий підхід, розвиток soft skills	Сильна участь приватного сектора, гнучке регулювання з боку держави

*Джерело: сформовано автором на основі [22; 25]

Водночас у більшості європейських держав сформовано дієвий механізм державного впливу на сферу професійної освіти, основною метою

якого є забезпечення ефективного функціонування систем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

В економічно розвинених країнах світу функціонує система професійної освіти, орієнтована на потреби ринку праці. Хоча конкретні механізми реалізації такої освіти можуть суттєво відрізнятися залежно від країни, у цілому вони ґрунтуються на загальноприйнятих моделях професійної підготовки.

Окрім державної участі, значну роль у формуванні сучасної системи розвитку персоналу відіграють великі міжнародні компанії, які використовують комплексні підходи до навчання та підвищення кваліфікації працівників. Такі підходи ґрунтуються на результатах досліджень у сфері управління персоналом і адаптовані до специфіки корпоративного середовища.

Найбільш поширені методи розвитку персоналу, які активно застосовуються транснаціональними корпораціями в країнах Європейського Союзу, подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Основні методи розвитку персоналу транснаціональних корпорацій у європейських країнах

Метод	Характеристика
Індивідуальна підготовка	при індивідуальній підготовці того, хто навчається прикріпляють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир;
Групова підготовка	даний вид підготовки передбачає створення груп, заняття в яких проводять працівники високої кваліфікації
Курсова підготовка	така форма може застосовуватись для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім — на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.
Тренінги	це процес модернізації знань і навичок завдяки набуттю досвіду від досвідчених тренерів в певній галузі
Коучинг	це створення наставником умови для розвитку об'єкта його дії з метою сприяння підвищенню результативності й розвитку людини – об'єкта навчання
Проектна робота	процес здобуття знань та навичок з реальною практикою завдяки організованому проблемно орієнтованому навчальному пошуку

*Джерело: сформовано автором на основі [25]

Отже, аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що ефективне управління розвитком персоналу в умовах змін можливе лише за умов:

- партнерства між державою, роботодавцями та освітніми закладами;
- запровадження гнучких освітніх програм, що швидко адаптуються до змін на ринку праці;
- поєднання теоретичної підготовки з практичним досвідом;
- цифровізації навчання та підтримки самоосвіти;
- визнання розвитку персоналу як стратегічного чинника конкурентоспроможності організацій.

Впровадження подібних підходів у практику українських підприємств могло б значно посилити адаптаційний потенціал персоналу, сприяти формуванню інноваційного середовища та забезпечити стійкість бізнесу до зовнішніх змін.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «СЕНС БАНК» В УМОВАХ ЗМІН

2.1. Сучасний стан системи управління розвитком персоналу АТ «Сенс банк»

АТ «СЕНС БАНК» є сучасним фінансовим інститутом, який активно впроваджує цифрові технології у банківські процеси, що безпосередньо впливає на систему управління персоналом. Організаційна структура банку передбачає чіткий розподіл функцій між підрозділами, включаючи роздрібний та корпоративний бізнес, IT-відділ, департаменти ризик-менеджменту та контролю.

Управління розвитком персоналу базується на принципах компетентнісного підходу та постійного підвищення кваліфікації. Для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та реалізації інноваційних банківських продуктів застосовуються такі інструменти:

- Системи дистанційного навчання (LMS) для підвищення професійних і цифрових компетенцій співробітників;
- Внутрішні тренінги та семінари, спрямовані на розвиток фінансової грамотності, навичок продажу, управлінських компетенцій та клієнтського сервісу;
- Програми наставництва та коучингу, що сприяють інтеграції нових співробітників та розвитку кадрового резерву;
- Цифрові інструменти оцінки ефективності персоналу, включно з KPI та системами оцінки компетенцій.

У сучасних умовах високої динаміки фінансового ринку та цифрової трансформації банківської сфери ефективне управління розвитком персоналу є стратегічним пріоритетом для АТ «СЕНС БАНК». Основна мета системи управління персоналом полягає у формуванні висококваліфікованого,

мотивованого та адаптивного кадрового резерву, здатного забезпечувати реалізацію інноваційних проектів, покращення обслуговування клієнтів і підвищення конкурентоспроможності банку.

Система управління розвитком персоналу в АТ «СЕНС БАНК» включає кілька взаємопов'язаних компонентів:

- Корпоративний університет - центр безперервного навчання, що відповідає за розробку навчальних програм, тренінгів і сертифікацій для всіх рівнів персоналу.
- Програми наставництва та коучингу - спрямовані на розвиток управлінських та лідерських компетенцій серед керівників середньої та вищої ланки.
- Електронні курси та онлайн-платформи - забезпечують доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, що особливо важливо для працівників віддалених підрозділів.
- Система оцінки компетенцій і продуктивності - інтегрована з цифровими платформами для планування та моніторингу (Trello, Asana, Notion, Microsoft Planner), що дозволяє контролювати прогрес співробітників та ефективність навчальних програм.

АТ «СЕНС БАНК» активно впроваджує цифрові технології у систему розвитку персоналу. Це включає:

- використання вебінарів, відеокурсів та інтерактивних платформ для підвищення кваліфікації;
- автоматизацію процесів планування, контролю та оцінки результатів навчання;
- інтеграцію аналітики продуктивності та цифрових інструментів для оцінки рівня компетенцій керівників.

Завдяки цьому забезпечується безперервний розвиток персоналу незалежно від місця його перебування, зниження витрат на офлайн-навчання та підвищення швидкості адаптації працівників до змін у банківській сфері.

Особлива увага приділяється розвитку лідерських компетенцій керівників усіх рівнів. В рамках цих програм реалізуються:

- тренінги з управління командами та проектами;
- коучингові сесії для розвитку стратегічного мислення;
- менторство та індивідуальні плани саморозвитку для керівників середньої та вищої ланки.

Такі заходи дозволяють формувати керівників, здатних ефективно приймати рішення, оптимізувати робочий час і самостійно управляти власною продуктивністю, що безпосередньо впливає на результативність банку.

Проведений аналіз системи управління розвитком персоналу в АТ «СЕНС БАНК» дозволяє виділити наступні аспекти:

Сильні сторони:

- Системна організація навчання та розвитку персоналу;
- Використання інноваційних і цифрових інструментів;
- Орієнтація на формування лідерських компетенцій;
- Сильна корпоративна культура та мотивація працівників.

Слабкі сторони:

- Часткова нерівномірність доступу до навчальних ресурсів серед віддалених підрозділів;
- Недостатній рівень інтеграції цифрових інструментів у щоденну практику керівників;
- Обмежене використання системи оцінки самоменеджмент-компетенцій у керівників середньої ланки.

Система управління розвитком персоналу АТ «СЕНС БАНК» характеризується високим рівнем інтеграції інноваційних та цифрових підходів. Водночас існує потенціал для її вдосконалення через посилення цифровізації процесів, більш активне впровадження оцінки самоменеджмент-компетенцій керівників та системну інтеграцію індивідуальних планів розвитку. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності та конкурентоспроможності банку в умовах сучасних змін фінансового ринку.

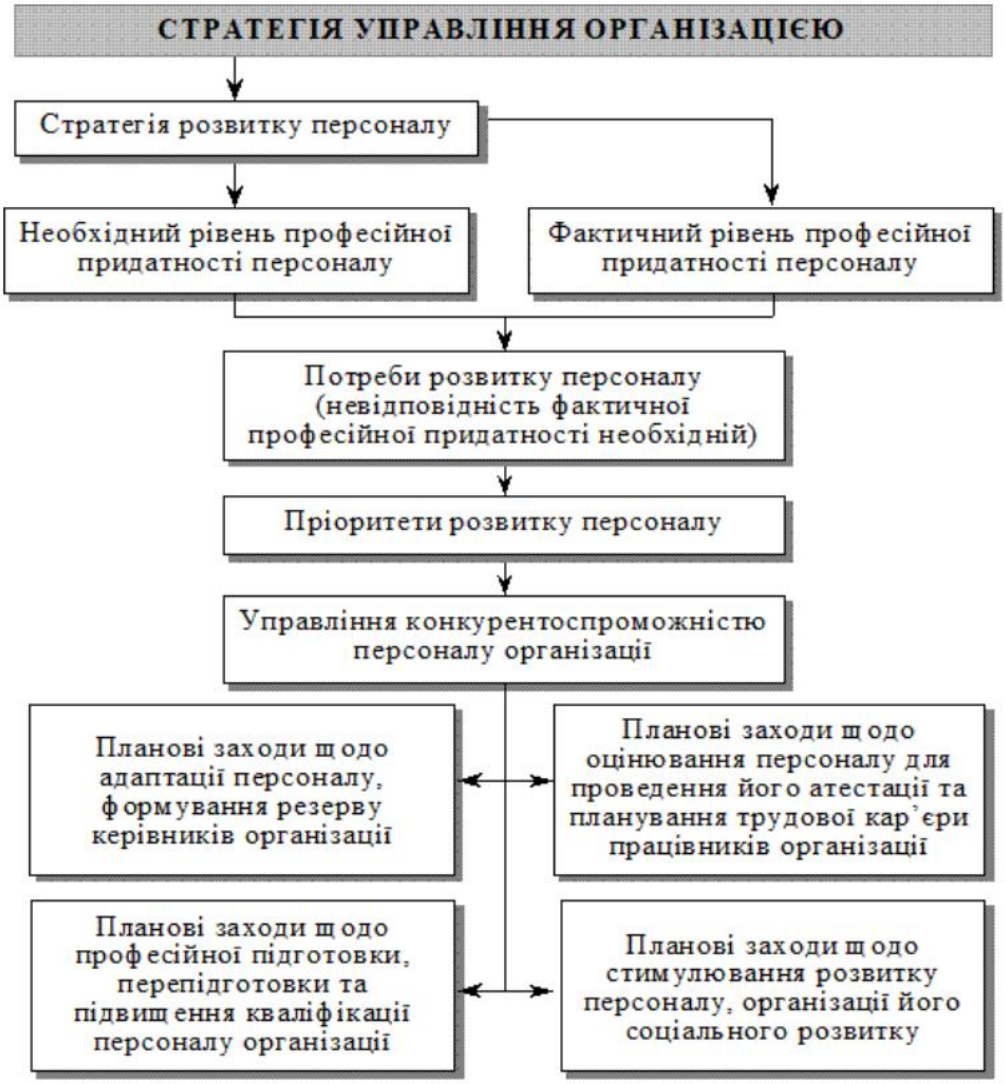

Рис. 2.1. Формування стратегії розвитку персоналу

*Джерело: сформовано автором на основі [30]

Банк активно впроваджує цифрові технології у навчальні процеси, зокрема застосування вебінарів, онлайн-курсів та мобільних платформ для навчання. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервний розвиток персоналу незалежно від місця його перебування та зменшити витрати на офлайн-навчання.

Крім того, використання цифрових технологій у навчанні сприяє підвищенню гнучкості та оперативності освітніх програм, дозволяє швидко оновлювати навчальні матеріали відповідно до змін у законодавстві, фінансових регламентах та інноваційних банківських продуктах. Працівники

банку отримують можливість самостійно планувати темпи освоєння нових знань, брати участь у інтерактивних тренінгах і застосовувати набуті компетенції безпосередньо у робочому процесі.

Це не лише оптимізує ресурси банку, а й стимулює самоосвіту та професійний розвиток персоналу, формує культуру інноваційного мислення та готовність до впровадження нових технологій у банківській діяльності. Впровадження мобільних платформ і дистанційних курсів також сприяє залученню молодих фахівців, для яких цифрові інструменти є природним середовищем навчання та роботи.

Цифрове навчання забезпечує безперервний моніторинг прогресу та оцінку ефективності програм, що дозволяє керівництву своєчасно коригувати зміст тренінгів, адаптувати їх під потреби різних підрозділів і підтримувати високий рівень компетентності персоналу у динамічних умовах фінансового ринку.

2.2. Проблеми та бар'єри розвитку персоналу в умовах змін

В Додатку В представлена Анкету опитування фокус-груп стосовно управління розвитком персоналу в Банку.

Результати опитування фокус-групи АТ «Сенс Банк»:

Фокус-групи включали 30 співробітників (керівники, фахівці, адміністративний персонал).

- Керівники – 20%
- Фахівці – 60%
- Адміністративний персонал – 20%

Стаж роботи:

- До 1 року – 10%
- 1–3 роки – 40%
- 3–5 років – 30%
- Понад 5 років – 20%

Вік:

- До 25 років – 15%
- 26–35 років – 45%
- 36–45 років – 25%
- 46–55 років – 15%

Ставлення до змін у банку:

а) Відчуття змін за останній рік:

- Дуже сильно – 30%
- Помірно – 50%
- Незначно – 15%
- Зовсім не відчуваю – 5%

б) Швидкість адаптації персоналу:

- Дуже швидко – 10%
- Помірно швидко – 50%
- Повільно – 30%
- Практично не адаптуємося – 10%

в) Основні проблеми у сприйнятті змін (відкриті відповіді):

- Недостатня комунікація керівництва про зміни
- Опір персоналу через страх нових технологій
- Перевантаженість роботою, недостатньо часу на навчання

Розвиток персоналу

а) Отримання можливостей для розвитку:

- Так – 40%
- Частково – 45%
- Ні – 15%

б) Найефективніші формати розвитку (можна обрати кілька):

- Внутрішні тренінги – 70%
- Онлайн-курси – 60%
- Семінари/воркшопи – 45%
- Коучинг/менторство – 35%

- Самостійне навчання – 50%

Задоволеність системою оцінки ефективності та розвитку:

- Повністю задоволений(а) – 25%
- Частково задоволений(а) – 55%
- Незадоволений(а) – 15%
- Не маю думки – 5%

Пропозиції щодо покращення розвитку персоналу:

- Впровадження індивідуальних навчальних планів
- Частіша зворотна связь від керівництва
- Розширення дистанційних форматів навчання
- Мотиваційні програми за досягнення результатів

Підтримка та мотивація

а) Підтримка керівництва під час змін:

- Завжди – 20%
- Частково – 55%
- Рідко – 20%
- Ніколи – 5%

б) Основні мотиватори розвитку:

- Підвищення кваліфікації для кар’єрного росту
- Можливість отримати бонуси/премії
- Нові цікаві проекти та завдання

в) Основні бар’єри розвитку:

- Перевантаженість щоденними завданнями
- Недостатня підтримка керівництва
- Відсутність чіткої кар’єрної перспективи

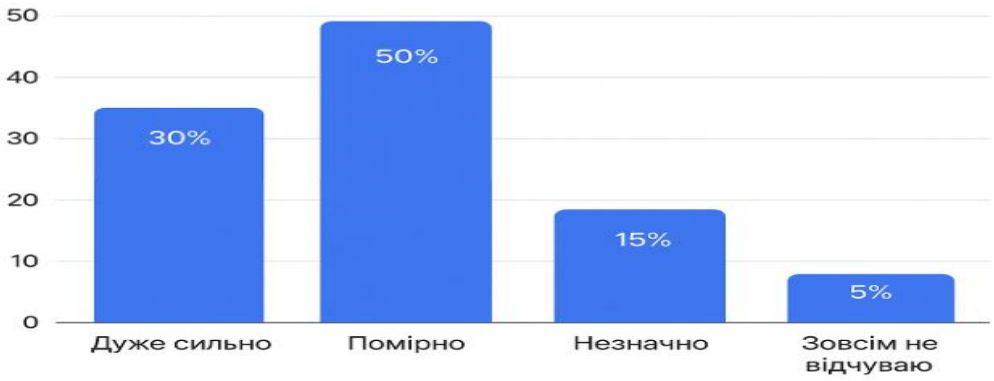

Рис. 2.1. Відчуття змін у банку за 2024-2025рр.

*Джерело: сформовано автором на основі результатів анкетування фокус-груп

За результатами проведеного опитування нами сформульоано наступні висновки:

1. Персонал банку активно відчуває зміни, але адаптація проходить помірно швидко.
2. Основні проблеми – недостатня комунікація та страх перед новими процесами.
3. Внутрішні тренінги та онлайн-курси вважаються найефективнішими для розвитку персоналу.
4. Більшість співробітників задоволені частково системою розвитку, але є запит на індивідуальні плани навчання та більш гнучкі формати.
5. Підтримка керівництва є ключовим фактором успіху змін та розвитку персоналу.

Незважаючи на наявність сучасних підходів до навчання та розвитку, АТ «СЕНС БАНК» стикається з низкою проблем, пов’язаних із цифровою трансформацією та змінами на ринку фінансових послуг:

1. Недостатній рівень цифрової компетентності окремих категорій працівників, особливо серед співробітників, які тривалий час працювали за традиційними технологіями.

2. Висока швидкість змін у банківській сфері, що потребує безперервного оновлення знань та навичок.

3. Відсутність єдиної системи оцінки потенціалу та розвитку персоналу, що ускладнює формування ефективного кадрового резерву.

4. Обмежена мотивація до навчання та розвитку інноваційних компетенцій, особливо серед працівників середньої ланки, через нестачу заохочувальних механізмів.

5. Невисокий рівень інтеграції навчання у виробничі процеси, через що частина отриманих знань та навичок не застосовується на практиці.

6. Вплив чинника війни.

Ці бар'єри створюють ризики для ефективного впровадження інновацій та цифрових продуктів банку, а також впливають на конкурентоспроможність АТ «СЕНС БАНК» на фінансовому ринку.

Внаслідок цих бар'єрів знижується швидкість адаптації персоналу до нових технологій та інноваційних процесів, що може призводити до затримок у впровадженні цифрових продуктів і сервісів. Недостатня підготовка співробітників та обмежена інтеграція навчання у виробничі процеси також підвищують ймовірність помилок, зменшують ефективність командної роботи та обмежують здатність банку швидко реагувати на зміни ринку.

Крім цього існують проблеми, що вимагають уваги в системі управління персоналом та корпоративного навчання:

1. Недостатня швидкість адаптації персоналу до нових цифрових продуктів: Постійне оновлення банківських IT-систем та впровадження інноваційних фінтех-рішень вимагають від співробітників оперативного освоєння складних цифрових навичок (Digital Skills). Існуючі навчальні програми не завжди встигають за темпом цих змін, створюючи «розрив у знаннях» між розробкою та використанням продуктів.

2. Застаріла модель компетенцій для фронт-офісу: Традиційний набір навичок для менеджерів відділень стає неактуальним. У фокусі мають бути клієнтоцентричність, вміння продавати складні цифрові сервіси та консультувати клієнтів з використанням віддалених каналів, а не лише операційні знання.

3. Опір змінам та формування нової корпоративної культури: Цифрова трансформація вимагає зміни менталітету від виконання рутинних операцій до проактивного мислення, інноваційності та готовності до постійного навчання (Lifelong Learning). Цей «м'який» аспект змін важко інтегрується через стандартні навчальні курси.

4. Труднощі із залученням та утриманням ІТ-спеціалістів: на висококонкурентному ринку праці Банку необхідно не лише впроваджувати гнучкі системи навчання для технічного персоналу, але й розробляти індивідуальні траєкторії розвитку та менторські програми, щоб конкурувати з ІТ-компаніями за ключові таланти.

Важливість розв'язання окреслених проблем обумовлена не лише внутрішніми потребами Банку, але й зовнішніми чинниками, зокрема:

- Посилення конкуренції з боку фінтех-компаній та "необанків": ці гравці встановлюють нові стандарти швидкості та якості обслуговування, а їхня технологічна перевага вимагає від АТ «СЕНС БАНК» прискореного розвитку власного людського капіталу, здатного ефективно протистояти цим викликам.

- Регуляторні зміни та вимоги кібербезпеки: постійне оновлення законодавства у сфері фінансів, а також зростаюча загроза кібератак, вимагають від усіх співробітників, а не лише від спеціалістів, високої обізнаності та дисципліни у дотриманні нових стандартів. Це створює постійний попит на регулярне, обов'язкове, але ефективне навчання.

- Зміна демографічної структури та очікувань працівників: молоде покоління, що приходить у Банк, очікує індивідуалізованих, гнучких та цифрових форматів навчання (мікронавчання, гейміфікація, віртуальні симулятори), а не лише традиційних аудиторних лекцій. Нездатність запропонувати такі формати знижує привабливість Банку як роботодавця.

Рис. 2.2. Чинники необхідності розвитку персоналу в сучасних умовах

*Джерело: сформовано автором на основі [7]

Внаслідок існуючих бар'єрів знижується швидкість адаптації персоналу до нових технологій та інноваційних процесів, що може призводити до затримок у впровадженні цифрових продуктів і сервісів. Недостатня підготовка співробітників та обмежена інтеграція навчання у виробничі процеси також підвищують ймовірність помилок, зменшують ефективність командної роботи та обмежують здатність банку швидко реагувати на зміни ринку.

Таким чином, для забезпечення стійкого розвитку та зміцнення позицій на фінансовому ринку АТ «СЕНС БАНК» необхідно активно вдосконалювати систему розвитку персоналу, інтегруючи інноваційні методи навчання, цифрові технології та механізми мотивації, що сприятимуть підвищенню компетентності співробітників і ефективності впровадження інноваційних проєктів.

Практика показує, що успішна цифрова трансформація та збереження лідерських позицій АТ «СЕНС БАНК» на ринку безпосередньо залежать від стратегічної перебудови системи навчання та розвитку персоналу, перетворення її на проактивний інструмент управління змінами, а не

реактивний механізм закриття нагальних потреб. Усунення цих проблем вимагає не просто проведення тренінгів, а комплексної модернізації всієї системи корпоративного навчання та розвитку персоналу на основі принципів Agile та Blended Learning.

На нашу думку, для забезпечення стійкого розвитку та зміцнення позицій на фінансовому ринку АТ «СЕНС БАНК» необхідно активно вдосконалювати систему розвитку персоналу, інтегруючи інноваційні методи навчання, цифрові технології та механізми мотивації, що сприятимуть підвищенню компетентності співробітників і ефективності впровадження інноваційних проєктів.

2.3. Аналіз та оцінка ефективності управління розвитком персоналу АТ «СЕНС БАНК»

Управління розвитком персоналу в АТ «СЕНС БАНК» наразі перебуває на етапі трансформації, що обумовлено швидкими змінами на фінансовому ринку та необхідністю повної відповідності бізнес-стратегії Банку вектору цифрової трансформації.

1. Сильні сторони та наявні механізми (позитивний досвід)

1. Наявність багатоформатного навчання: Банк, як велика установа, використовує широкий спектр навчальних інструментів, включаючи навчальні платформи (LMS), тренінги (онлайн та офлайн), та, ймовірно, менторські програми. Це свідчить про розуміння необхідності безперервного навчання.

2. Фокус на підтримці: акцент на психологічну підтримку та створення безпечного й гнучкого середовища вказує на сучасний підхід до HR, який враховує не лише професійні, але й емоційні потреби співробітників, особливо важливі в умовах високого стресу та воєнного часу.

3. Привабливість як роботодавця: входження Банку до рейтингів «Топ-50 роботодавців» підтверджує його здатність привертати та утримувати

таланти завдяки конкурентним умовам, що включають і можливості для розвитку.

Практика показує, що головні проблеми перетворюються на стратегічні виклики для управління розвитком персоналу банку (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виклики та проблеми

Виклик	Суть проблеми для Банку	Необхідна трансформація
Розрив у цифрових компетенціях (Digital Gap)	Невідповідність знань персоналу темпам впровадження нових фінансових продуктів та IT-систем. Особливо критично для фронт-офісу.	Перехід від планового до *Agile*-навчання та створення навчальних програм "на вимогу".
Застаріла модель компетенцій	Збереження акценту на операційних, а не на консультаційних та клієнтоцентричних навичках, необхідних для продажу складних цифрових сервісів.	Перегляд профілів посад і впровадження навчання *Soft Skills*, орієнтованого на емоційний інтелект та проактивність.
Опір змінам та інерція культури	Менталітет персоналу не завжди відповідає вимогам інноваційності та готовності до постійного *Lifelong Learning*.	Впровадження програм управління змінами (Change Management) та лідерських тренінгів для формування культури інновацій.
Конкуренція за IT-таланти	Необхідність створювати унікальні пропозиції розвитку та кар'єрні траєкторії для технічних фахівців, щоб конкурувати з IT-сектором.	Розробка індивідуальних планів розвитку (IDP) та потужних програм менторингу/коучингу для IT-сфери.

*Джерело: сформовано автором на основі [25]

Для ефективної відповіді на ці виклики управління розвитком персоналу АТ «СЕНС БАНК» повинно змістити фокус на такі стратегічні напрями:

1. Персоналізація навчання за допомогою технологій (LMS/AI): використання систем управління навчанням (LMS) із вбудованими

елементами Штучного Інтелекту для аналізу профілів компетенцій та автоматичного формування індивідуальних траєкторій розвитку для кожного співробітника.

2. Мікронавчання та гейміфікація: активне впровадження коротких, цільових навчальних модулів (мікронавчання) та елементів гейміфікації для підвищення залученості, швидкості засвоєння інформації та оперативного навчання новим продуктам без відриву від роботи.

3. Створення Центру компетенцій клієнтоцентричності: розробка наскрізних програм, що формують навички проактивного продажу та цифрового консультування для всього фронт-офісу, перетворюючи їх з операторів на фінансових радників.

4. Інтеграція навчання та оцінки: встановлення прямого зв'язку між результатами навчання, оцінкою ефективності (KPI) та кар'єрним зростанням/мотивацією. Система навчання має стати ключовим інструментом для кадрових рішень, а не просто "обов'язковою програмою".

Вважаємо, що успіх цифрової трансформації АТ «СЕНС БАНК» прямо залежить від здатності його системи управління розвитком персоналу перетворитися на гнучкий, технологічно оснащений та проактивний інструмент, що формує людський капітал, стійкий до постійних змін ринку.

Ефективність системи управління розвитком персоналу АТ «СЕНС БАНК» оцінюється за кількома напрямами:

- Рівень освоєння нових компетенцій та цифрових навичок: проводиться тестування після завершення тренінгів, аналізуються результати виконання KPI.
- Підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів: застосування нових методик та цифрових інструментів дозволяє скоротити час обслуговування та підвищити точність виконання операцій.
- Задоволеність персоналу процесами навчання та розвитку: оцінюється через регулярні опитування та внутрішні зворотні зв’язки.

- Формування кадрового резерву та готовність працівників до інноваційних проєктів: визначається через аналіз участі працівників у програмах наставництва та внутрішніх проєктних групах.

Оцінка ефективності самоменеджменту керівників є важливим елементом підвищення продуктивності управлінської діяльності та реалізації інноваційних проектів банку. В АТ «СЕНС БАНК» цей процес здійснюється шляхом поєднання кількісних і якісних методів, що дозволяє всебічно оцінити рівень компетенцій керівників, їх здатність до планування, організації та контролю власної роботи.

Для оцінки продуктивності та ефективності самоменеджменту в банку використовуються цифрові інструменти:

- Платформи планування та моніторингу (Trello, Asana, Notion, Microsoft Planner) для відстеження виконання завдань, дотримання термінів та пріоритетності проєктів;
- Система KPI та аналітика продуктивності - оцінка результатів управлінської діяльності та досягнення стратегічних цілей;
- ШІ-асистенти та автоматизація рутинних процесів, що дозволяє звільнити час керівників для стратегічного планування.

Якісна оцінка включає:

- Анкетування та інтерв'ю для визначення рівня самоорганізації, мотивації та здатності до саморегуляції;
- Оцінка для отримання зворотного зв'язку від колег, підлеглих і вищого керівництва;
- Коучингові та менторські сесії, що дозволяють виявити особистісні бар'єри та сприяють розвитку стратегічного мислення.

Попередній аналіз показав, що керівники банку демонструють високий рівень планування та організації роботи, ефективно використовують цифрові інструменти. Проте спостерігаються певні недоліки у:

- пріоритизації стратегічних цілей у багатозадачному середовищі;
- управлінні стресом та саморегуляції;

- інтеграції цифрових інструментів у щоденну практику.

Інноваційна діяльність банку в умовах воєнного часу в Україні стикається із постійними ризиками. Сценарний аналіз показує діапазон можливого прибутку. Песимістичний сценарій враховує максимальні ризики та падіння продуктивності. Оптимістичний – успішне впровадження з підвищенням доходів від інновацій.

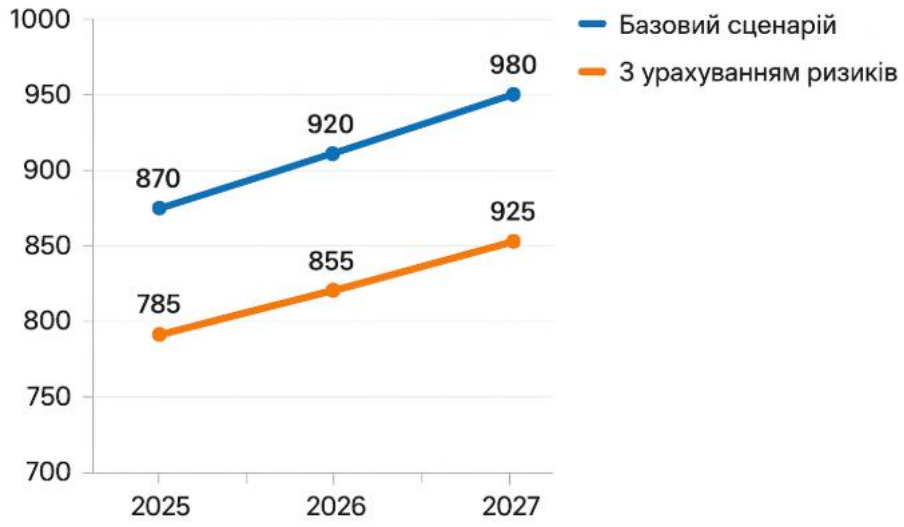

Рис. 2.4. Динаміка прибутку банку за базовим сценарієм і з урахуванням ризиків

На основі отриманих даних рекомендуємо:

1. Розробити індивідуальні плани саморозвитку для керівників на основі оцінки та аналітики цифрових платформ;
2. Підвищити роль коучингу та менторства для розвитку навичок саморегуляції та стратегічного планування;
3. Посилити інтеграцію цифрових інструментів у щоденну практику керівників;
4. Встановити регулярний моніторинг KPI та продуктивності для оцінки динаміки розвитку самоменеджмент-компетенцій.

Впровадження цих заходів дозволить АТ «СЕНС БАНК» підвищити ефективність управлінської діяльності, адаптивність керівників до змін та конкурентоспроможність банку на фінансовому ринку.

Результати аналізу свідчать, що управління розвитком персоналу у банку має високий потенціал, але потребує подальшого вдосконалення у сфері інтеграції цифрових технологій, підвищення мотивації та створення системи безперервного оцінювання інноваційних компетенцій. Система управління розвитком персоналу АТ «СЕНС БАНК» є сучасною та орієнтованою на підвищення компетенцій співробітників, включаючи цифрові та інноваційні навички. Основними проблемами залишаються низька цифрова компетентність окремих категорій працівників, недостатня інтеграція навчання у виробничі процеси та обмежена мотивація до інноваційної діяльності.

Для підвищення ефективності управління розвитком персоналу необхідно розробити комплексну стратегію інтеграції цифрових інструментів навчання, системи оцінки інноваційних компетенцій та механізмів мотивації персоналу. Вдосконалення системи розвитку персоналу дозволить АТ «СЕНС БАНК» ефективніше реалізовувати інноваційні проєкти, підвищувати якість обслуговування клієнтів та зміцнювати позиції на ринку фінансових послуг.

Завдяки використанню сучасних цифрових інструментів навчання, таких як онлайн-платформи, системи дистанційного наставництва та віртуальні тренінги, банк зможе забезпечити безперервний професійний розвиток персоналу, одночасно знижуючи витрати на традиційне навчання. Працівники отримують можливість підвищувати кваліфікацію у зручному режимі, освоювати нові технології, підвищувати компетентність у сфері інноваційних продуктів і послуг.

Крім того, вдосконалена система розвитку персоналу дозволяє банку більш ефективно формувати кадровий резерв для реалізації стратегічних та інноваційних проєктів. Це забезпечує наявність готових до змін і навчання фахівців на ключових позиціях, що сприяє стабільності та безперервності бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці та оптимізації витрат.

РОЗДІЛ 3.
ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗМІН

3.1. Стратегічні підходи до розвитку персоналу в умовах цифрових та організаційних змін

В умовах стрімкої цифрової трансформації банківського сектору, зростання конкуренції та зміни моделей клієнтської поведінки стратегічне управління розвитком персоналу набуває особливого значення для забезпечення стабільного функціонування та інноваційного розвитку АТ «СЕНС БАНК». Персонал розглядається не лише як ресурс, а як стратегічний актив, який формує конкурентні переваги через компетентність, гнучкість, здатність до навчання та інноваційного мислення.

Стратегія розвитку персоналу в АТ «СЕНС БАНК» базується на принципах інтеграції, гнучкості, інноваційності та цифровізації. Основна мета полягає у створенні системи безперервного навчання та професійного вдосконалення працівників, що відповідає сучасним викликам фінансового ринку.

До концептуальних засад стратегічного розвитку персоналу банку відносяться:

- Принцип стратегічного партнерства – управління персоналом інтегрується з корпоративною стратегією банку, підтримуючи стратегічні цілі зростання, клієнтоорієнтованості та цифрової ефективності;
- Принцип персоналізованого розвитку – кожен працівник має індивідуальний план розвитку (Individual Development Plan), що враховує професійні цілі, результати оцінки компетенцій та кар’єрні очікування;
- Принцип гнучкості та адаптивності – система розвитку персоналу враховує швидкі зміни технологій, законодавчих вимог та клієнтських запитів;

- Принцип безперервності – навчання розглядається як неперервний процес, інтегрований у щоденну діяльність банку.

АТ «СЕНС БАНК» доцільно реалізовувати багаторівневу стратегію розвитку персоналу, яка охоплюватиме такі напрями:

1. Цифрова трансформація компетенцій: розвиток цифрових навичок працівників (digital skills), включаючи вміння працювати з аналітичними платформами, CRM-системами, інструментами кібербезпеки та автоматизації процесів.

Для цього використовуються електронні навчальні платформи, такі як Coursera, EdX, Prometheus, інтегровані з внутрішніми порталами банку.

2. Розвиток лідерського потенціалу на основі створення програм «Leadership 360» та «Talent Pool», спрямованих на формування управлінських навичок, командної взаємодії та стратегічного мислення серед майбутніх керівників.

3. Інноваційна культура та корпоративні цінності для стимулювання працівників до участі в інноваційних проєктах, хакатонах, системі внутрішніх пропозицій («Idea Box»), що сприяє розвитку творчого потенціалу.

4. Управління знаннями (Knowledge Management) на базі створення баз даних і внутрішніх електронних бібліотек, що забезпечують швидкий доступ до методичних матеріалів, регламентів і навчальних курсів.

5. Використання цифрових технологій у стратегії розвитку персоналу.

Одним із напрямів удосконалення кадрової політики вважаємо інтеграцію цифрових технологій в систему управління персоналом. В межах стратегії HR Digitalization АТ «СЕНС БАНК» доцільно використовувати такі інструменти:

- HRM-платформи (SAP SuccessFactors, Microsoft Viva) для управління даними про компетенції, оцінювання ефективності та планування кар’єри;
- e-learning системи (Moodle, TalentLMS) для організації навчальних курсів і сертифікацій;
- аналітичні панелі (Power BI, Tableau) для оцінки динаміки розвитку персоналу;

- чат-боти для автоматизації комунікації щодо навчальних програм та корпоративних новин.

Це забезпечить прозорість процесів, сприятиме зниженню адміністративного навантаження та оперативності у прийнятті управлінських рішень.

В умовах організаційних змін, що супроводжують цифрову трансформацію, особливу увагу необхідно приділяти адаптації структури HR-підрозділу.

В АТ «СЕНС БАНК» доцільно створити департамент розвитку працівників, який відповідатиме за стратегічне планування навчальних програм, моніторинг результативності та підтримку корпоративної культури.

Основними етапами впровадження стратегії вважаємо наступні:

- Діагностика компетенцій працівників та визначення розривів між поточним і цільовим рівнем знань;
- Формування індивідуальних траєкторій розвитку;
- Моніторинг ефективності навчання на основі KPI та метрик результативності (Learning ROI);
- Зворотний зв’язок через електронні опитування та платформи внутрішніх комунікацій.

Очікувані результати від реалізації стратегічних підходів

Застосування системного підходу до управління розвитком персоналу дозволяє очікувати такі результати:

- підвищення рівня професійної компетентності працівників;
- зміцнення корпоративної культури та залученості персоналу;
- підвищення індексу цифрової зрілості банку (Digital Maturity Index);
- зростання ефективності управлінських процесів і клієнтського сервісу;
- формування кадрового резерву, здатного реалізовувати інноваційні стратегії банку.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку персоналу АТ «СЕНС БАНК

Стратегічний напрям	Мета	Інструменти та методи	Очікувані результати
Цифрова трансформація компетенцій	Підвищення цифрової грамотності та навичок роботи з сучасними технологіями	e-learning платформи (Moodle, TalentLMS), вебінари, онлайн-курси, інтеграція CRM та аналітичних систем	Підвищення продуктивності, скорочення часу на рутинні завдання, адаптація до цифрових процесів
Розвиток лідерського потенціалу	Формування ефективних управлінських та лідерських компетенцій	Програми «Leadership 360», коучинг, менторство, тренінги з управління командами та проєктами	Підвищення стратегічного мислення, управлінської ефективності, створення кадрового резерву
Інноваційна культура та корпоративні цінності	Стимулювання участі персоналу в інноваційних проектах	Хакатони, внутрішні пропозиції («Idea Box»), корпоративні конкурси, командні проекти	Розвиток креативності, залучення працівників до інноваційної діяльності, підвищення мотивації
Управління знаннями (Knowledge Management)	Забезпечення швидкого доступу до знань та регламентів	Внутрішні електронні бібліотеки, бази даних, платформи для обміну знаннями	Оптимізація процесів навчання, підвищення ефективності виконання завдань, зменшення ризику втрати знань
Індивідуалізація розвитку	Персоналізовані траєкторії розвитку працівників	Individual Development Plan, оцінка 360°, регулярний зворотний зв’язок	Підвищення мотивації та залученості, розвиток ключових компетенцій, відповідність розвитку персоналу стратегічним цілям банку

Отже, стратегічні підходи до розвитку персоналу в АТ «СЕНС БАНК» базуються на поєднанні цифрової трансформації, інноваційних форм навчання та персоналізованого розвитку працівників. Успішна реалізація цих підходів, на нашу думку, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банку.

3.2. Інноваційні інструменти та методи навчання і розвитку персоналу

В сучасних умовах цифрової трансформації банківської сфери підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу стає одним із важливих чинників конкурентоспроможності організації. АТ «СЕНС БАНК» активно впроваджує інноваційні інструменти та методи навчання, що дозволяють формувати компетенції, необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків та реалізації стратегічних цілей банку. Проте практика банківської системи та сучасні зміни в країні зумовлюють необхідність подальшого впровадження в діяльність банку сучасних інноваційних інструментів та методів навчання і розвитку персоналу [27].

В плані електронного навчання та дистанційних курсів для забезпечення безперервного розвитку персоналу доцільно застосовувати сучасні e-learning платформи, включаючи Moodle, TalentLMS, корпоративний портал банку.

Ці платформи дозволяють [32]:

- організовувати онлайн-курси та вебінари з різних напрямів (фінанси, управління ризиками, цифрові технології);
- проводити сертифікаційні програми та оцінку знань у режимі онлайн;
- забезпечувати доступ до навчальних матеріалів незалежно від місця перебування працівників.

Використання дистанційного навчання сприятиме економії ресурсів, гнучкості графіків навчання та швидкій адаптації співробітників до змін у банківському середовищі.

Інноваційним підходом до розвитку персоналу є менторські та коучингові програми, які дозволяють керівникам середньої та вищої ланки [16]:

- отримувати персоналізовану підтримку у розвитку лідерських і управлінських компетенцій;

- розвивати стратегічне мислення, навички планування та управління командою;
- ефективно інтегрувати інноваційні та цифрові інструменти у повсякденну діяльність.

Коучинг та менторство створюють систему постійного зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати індивідуальні плани розвитку.

Цифрові платформи для управління проєктами та задачами (Trello, Asana, Notion, Microsoft Planner) сприятимуть забезпеченню:
- прозорості процесу виконання завдань;
- контролю термінів та пріоритетності робіт;
- моніторингу продуктивності персоналу.

Інтеграція таких інструментів у систему навчання дозволить поєднати науково обґрунтоване планування розвитку персоналу та реальну практику управлінської діяльності.

Серед інноваційних підходів до навчання та розвитку персоналу АТ «СЕНС БАНК» можна виділити:
- Гейміфікація навчання – інтерактивні ігрові елементи для підвищення мотивації та залученості;
- Хакатони та внутрішні інноваційні конкурси – стимулювання креативності та розробка нових продуктів або послуг;
- Віртуальні тренінгові кімнати та симуляції бізнес-процесів – наближення навчання до реальних робочих ситуацій.

Ці методи сприяють розвитку критичного мислення, адаптивності та інноваційної компетентності працівників, що особливо важливо для керівників і спеціалістів банку.

Таблиця 3.2

Інноваційні інструменти та методи навчання та розвитку персоналу АТ «СЕНС БАНК

Інноваційний інструмент / метод	Мета / ціль	Спосіб впровадження	Очікувані результати
E-learning та онлайн-курси	Безперервний розвиток цифрових і професійних компетенцій	Moodle, TalentLMS, корпоративний портал, вебінари, онлайн-курси	Підвищення цифрової грамотності, гнучкість навчання, зниження витрат на офлайн-курси
Програми наставництва та коучингу	Розвиток лідерських та управлінських компетенцій	Індивідуальні коучингові сесії, менторство, регулярний зворотний зв'язок	Підвищення стратегічного мислення, ефективності керівників, формування кадрового резерву
Цифрові платформи планування та контролю	Оптимізація організації роботи та підвищення продуктивності	Trello, Asana, Notion, Microsoft Planner	Прозорість завдань, контроль термінів, інтеграція навчання та практичної роботи
Гейміфікація навчання	Мотивація до навчання та залучення персоналу	Інтерактивні ігрові елементи, рейтинги, нагороди	Підвищення зацікавленості, активна участь у навчальних програмах
Хакатони та внутрішні конкурси інновацій	Розвиток творчого та інноваційного потенціалу	Командні проекти, розробка нових продуктів та сервісів, конкурси ідей	Формування культури інновацій, залучення персоналу до вирішення стратегічних завдань
Віртуальні тренінги та симуляції бізнес-процесів	Наближення навчання до реальних робочих ситуацій	Симуляції, кейси, VR/AR-інструменти	Розвиток практичних навичок, критичного мислення та адаптивності
Аналітика та ШІ-асистенти	Персоналізація розвитку та оптимізація навчання	Power BI, Tableau, ШІ-асистенти для рекомендацій, системи прогнозування продуктивності	Оперативна оцінка компетенцій, корекція індивідуальних планів розвитку, підвищення ефективності

*Джерело: сформовано автором на основі [16; 17; 27]

У практиці банківської системи для оцінки ефективності навчальних програм та розвитку персоналу застосовуються [17]:

- Аналітичні панелі (Power BI, Tableau) для відстеження динаміки компетенцій;

- ШІ-асистенти для персоналізованих рекомендацій щодо навчання та планування кар’єри;
- Системи прогнозування продуктивності на основі аналізу даних про виконання завдань.

Використання аналітики дозволяє оптимізувати процес навчання, швидко виявляти прогалини у компетенціях та адаптувати програми під потреби банку [16].

На нашу думку, інноваційні інструменти та методи навчання, які застосовуються в АТ «СЕНС БАНК», забезпечують:
- безперервний розвиток професійних компетенцій персоналу;
- формування адаптивності та цифрової грамотності працівників;
- розвиток лідерського та інноваційного потенціалу;
- підвищення ефективності управлінських процесів.

Проте, поєднання цифрових платформ, коучингу, менторства та інтерактивних методів навчання сприятиме створенню системи стратегічного розвитку персоналу, здатної оперативно реагувати на виклики цифрової трансформації та зміни ринкових умов.

3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком персоналу

В умовах швидких цифрових та організаційних змін ефективне управління розвитком персоналу стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності банку. На основі аналізу сучасної системи розвитку персоналу, використання інноваційних методів навчання та оцінки компетенцій [16] нами сформульовано низку практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

1.Підвищення рівня цифрової грамотності та впровадження інноваційних інструментів:

- Розширення використання e-learning платформ та онлайн-курсів для усіх категорій персоналу, включаючи віддалені підрозділи;
- Впровадження інтерактивних та віртуальних тренінгів (VR/AR-симуляції, гейміфікація навчання) для розвитку практичних навичок;
- Інтеграція аналітики продуктивності та ШІ-асистентів для персоналізації навчання та оцінки компетенцій.

2. Розвиток лідерського потенціалу та самоменеджмент-компетенцій керівників

- Створення індивідуальних планів розвитку (IDP) для керівників середньої та вищої ланки;
- Розширення програм коучингу та менторства для формування стратегічного мислення, ефективного планування та управління командою;
- Оцінка самоменеджмент-компетенцій керівників з використанням 360°-зворотного зв’язку та цифрових платформ.

3. Підвищення мотивації та залученості персоналу

- Впровадження системи внутрішніх інноваційних конкурсів та хакатонів для стимулювання креативності та пропозицій щодо оптимізації бізнес-процесів;
- Розробка системи визнання та заохочення за досягнення у навчанні, інноваційній діяльності та професійному розвитку;
- Регулярний зворотний зв’язок для формування культури постійного вдосконалення.

4. Оптимізація процесів управління та інтеграція цифрових рішень

- Єдина платформа управління розвитком персоналу, що об’єднує планування, навчання, оцінку та зворотний зв’язок;
- Автоматизація моніторингу KPI та результатів навчання для швидкої корекції індивідуальних та групових планів;
- Інтеграція HR-інструментів з бізнес-процесами банку для оперативного реагування на зміни ринку та внутрішні потреби.

5. Формування культури безперервного навчання

- Впровадження корпоративного університету як центру інноваційного навчання;
- Популяризація принципу «Learning by Doing», коли навчання поєднується з реальними проєктами;
- Системне оцінювання результатів навчання та їх впливу на ефективність роботи банку.

Очікуваний економічний ефект від впровадження комплексної стратегії розвитку персоналу АТ «Сенс Банк» на основі інноваційних та цифрових підходів

Впровадження комплексної стратегії розвитку персоналу на основі інноваційних, цифрових та HR-аналітичних підходів є важливим чинником підвищення ефективності діяльності АТ «Сенс Банк». Економічний ефект від запропонованих заходів проявляється у скороченні витрат, підвищенні продуктивності праці, зростанні обсягів операційної діяльності, покращенні якості обслуговування клієнтів та зміцненні конкурентоспроможності установи.

Економічний ефект від впровадження комплексної інноваційно-цифрової стратегії розвитку персоналу АТ «Сенс Банк» можна визначити за формулою (3.1) [17]:

$$E_{\text{заг}} = (\Delta D_{\text{опр}} + \Delta D_{\text{прод}} + C_{\text{економія}}) - \text{В}_{\text{впров}} \quad (3.1)$$

де:

$\Delta D_{\text{опр}}$ - приріст операційного доходу внаслідок підвищення продуктивності персоналу;

$\Delta D_{\text{прод}}$ - додатковий дохід від збільшення продажів банківських продуктів;

$C_{\text{економія}}$ - економія операційних витрат (HR-процеси, зниження помилок, скорочення плинності кадрів);

$\text{В}_{\text{впров}}$- витрати на впровадження стратегії (LMS, HR-аналітика, digital-платформи, тренінги).

Окремі компоненти:

Приріст операційного доходу:

$$\Delta D_{опр}=D_{баз}\times g_{опр}$$

Додатковий дохід від продажів:

$$\Delta D_{прод}=D_{прод.баз}\times g_{прод}$$

Економія витрат:

$$C_{економія}=(B_{HR}\times g_{HR})+(B_{риз}\times g_{риз})+(B_{плин}\times g_{плин})$$

Загальний економічний ефект:

$$E_{заг}>0\Rightarrow$$стратегія є економічно доцільною

У 2024р. річний операційний дохід банку становив 3,1 млрд грн;

- дохід від продажу продуктів: 1,25 млрд грн
- HR- та операційні витрати: 820 млн грн.

Прогноз економічного ефекту на 2025–2027 роки;

- зростання продуктивності: 12–18 %
- зростання продажів продуктів: 8–12 %
- економія витрат: 4–6 %
- витрати на впровадження: 30–45 млн грн (одноразово + підтримка).

Таблиця 3.3

Прогнозний економічний ефект від впровадження інноваційно-цифрової стратегії розвитку персоналу АТ «Сенс Банк», млн грн

Показник	2025	2026	2027
1. Приріст операційного доходу	260	310	350
2. Приріст доходів від продажу продуктів	110	135	160
3. Економія витрат банку (операційні, HR, ризикові)	45	52	60
4. Сукупний економічний ефект	415	497	570
5. Витрати на впровадження та підтримку стратегії	-40	-18	-20
6. Чистий економічний ефект	375	479	550

Очікуваний ефект має як прямі фінансові результати, так і довгострокові організаційно-економічні вигоди:

1. Підвищення продуктивності персоналу та зростання операційних результатів

Запровадження цифрових платформ навчання (LMS), стимуляційних тренажерів, VR-симуляцій клієнтських ситуацій та автоматизованих HRM-систем дозволяє суттєво підвищити швидкість засвоєння нових навичок та якість роботи персоналу. Очікується:

- зростання продуктивності праці на 12–18 % завдяки скороченню часу проведення тренінгів, швидшій адаптації нових працівників та автоматизації рутинних функцій;
- підвищення швидкості обслуговування клієнтів на 10–15 %, що позитивно вплине на кількість проведених операцій;
- зменшення кількості помилок та операційних ризиків на 20–25 % завдяки цифровим симуляторам, автоматизованим контрольним системам та підвищенню кваліфікації співробітників.

У фінансовому вимірі це може дати додаткове зростання операційного доходу банку на 7–10 % у середньостроковій перспективі.

3.4. **Техніко-економічне обґрунтування інноваційних напрямів вдосконалення управління розвитком персоналу АТ «Сенс Банк»**

Поточний стан АТ «Сенс Банк» характеризують наступні показники:\

- Кількість працівників: 650 осіб.
- Основні напрямки роботи HR-служби повязані з підбором персоналу, навчанням, оцінкою ефективності, мотивацією.

Проблеми:

- Недостатнє використання цифрових технологій для навчання та оцінки персоналу.

- Низька адаптація співробітників до змінних умов ринку та нових продуктів банку.
- Відсутність системного підходу до формування кадрового резерву.

Таблиця 3.4

Пропоновані інноваційні напрями

Напрям інновацій	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Цифрові платформи для навчання	Впровадження LMS (Learning Management System), інтерактивних курсів та вебінарів	Скорочення часу на навчання на 30%, підвищення рівня знань персоналу на 20–25%
Система оцінки компетенцій	Впровадження автоматизованих інструментів оцінки KPI, компетенцій та soft skills	Об’єктивне оцінювання продуктивності, точне планування розвитку персоналу
Мотиваційні програми на основі даних	Впровадження індивідуальних планів розвитку та бонусних схем	Зменшення плинності персоналу на 15%, підвищення залученості на 20%
Гейміфікація навчальних процесів	Використання ігрових механік у тренінгах та навчанні	Підвищення залученості працівників у навчання на 25–30%
Впровадження аналітики HR (HR Analytics)	Використання аналітичних інструментів для прогнозування потреб у персоналі та ефективності програм	Оптимізація витрат на навчання на 10–15%, швидке виявлення проблемних зон

Для оцінки доцільності впровадження інноваційних інструментів розвитку персоналу проводимо прогнозні розрахунки.

Таблиця 3.5

Прогноз розрахунків

Показник	Поточне значення	Очікуване значення після впровадження	Приріст/економія
Витрати на навчання, тис. грн/рік	1 200	1 020	–15%
Витрати на мотивацію, тис. грн/рік	2 500	2 300	–8%
Плинність персоналу, %	12	10	–2 п.п.

Показник	Поточне значення	Очікуване значення після впровадження	Приріст/економія
Продуктивність праці (прибуток на одного працівника, тис. грн/рік)	1 200	1 440	+20%
Очікуваний приріст прибутку банку, тис. грн/рік	–	–	+26 000

Розрахунок терміну окупності інвестицій:

Вартість впровадження інноваційних заходів (LMS, HR-аналітика, навчальні курси) – 2 000 тис. грн.

Очікуваний додатковий прибуток – 26 000 тис. грн/рік.

$$\text{Термінокупності} = \frac{2000}{26000} \approx 0,077 \text{ року } (\approx 1\text{місяць})$$

Таким чином, інвестиції в інноваційні підходи до розвитку персоналу є економічно доцільними та швидко окупаються.

Нами сформульовано наступні висновки:

1. Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу дозволяють підвищити продуктивність праці та зменшити витрати на навчання та мотивацію.
2. Впровадження цифрових платформ, HR-аналітики та гейміфікації сприятиме формуванню адаптивної корпоративної культури.
3. Економічна ефективність заходів підтверджується швидким терміном окупності (близько 1 місяця) та значним приростом прибутку банку.
4. Інноваційні механізми забезпечать АТ «Сенс Банк» конкурентні переваги на ринку фінансових послуг та готовність до змін в умовах нестабільної економіки.

В таблицях 3.3; 3.5 представлено прогнозний економічний ефект від впровадження інноваційно-цифрової стратегії розвитку персоналу АТ «Сенс Банк».

Під економією витрат банку розуміємо зменшення витрат на операційні процеси, HR-адміністративні витрати та витрати на ризики через впровадження інноваційних систем управління персоналом.

Отже, впровадження інноваційно-цифрової стратегії розвитку персоналу забезпечує постійне зростання чистого економічного ефекту від 375 млн грн у 2025 р. до 550 млн грн у 2027 р. Впровадження інноваційно-цифрової стратегії розвитку персоналу забезпечує постійне зростання чистого економічного ефекту від 375 млн грн у 2025 р. до 550 млн грн у 2027 р.

Відношення витрат до очікуваного прибутку є дуже вигідним, що свідчить про високу економічну доцільність інвестицій у цифрові інструменти розвитку персоналу.

Стратегія сприяє підвищенню ефективності банку, розвитку компетенцій працівників та формуванню адаптивної корпоративної культури.

Важливим питанням є оптимізація витрат та скорочення операційних втрат.

Нами проведено розрахунок інтегрованого показника ROI та терміну окупності для цієї стратегії.

ROI (повернення інвестицій) розраховується як:

$$\text{ROI}\ (\%) = \frac{\text{Сумарний чистий економічний ефект}}{\text{Сумарні витрати на впровадження}} \times 100 \qquad (3.1)$$

Термін окупності (T) – період, за який інвестиції повністю окупляться:

$$T = \frac{\text{Сумарні витрати на впровадження}}{\text{Середньорічний чистий економічний ефект}} \qquad (3.2)$$

Сумарні витрати на впровадження та підтримку стратегії (2025–2027):

40+18+20=78 млн грн

Сумарний чистий економічний ефект (2025–2027):

375+479+550=1 404 млн грн

ROI:

$$\text{ROI} = \frac{1\,404}{78} \times 100 \approx 1\,800\%$$

Середньорічний чистий економічний ефект:

$$\frac{1\,404}{3} \approx 468 \text{ млн грн/рік}$$

Термін окупності:

$$T = \frac{78}{468} \approx 0,167 \text{ року} \approx 2\text{місяці}$$

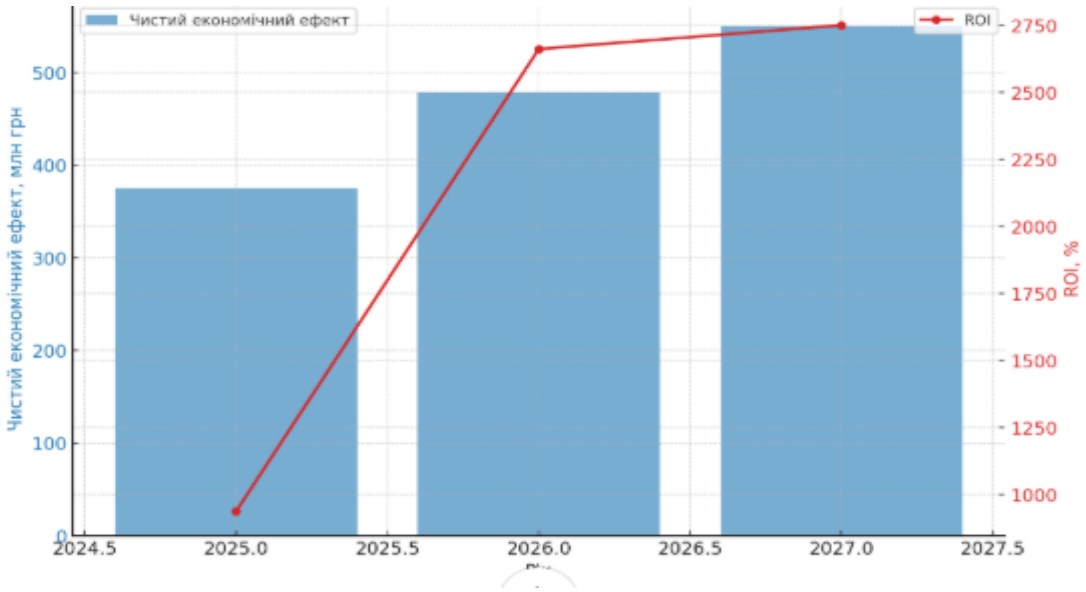

Рис. 3.2. Динаміка прогнозного чистого економічного ефекту та ROI інноваційно-цифрової стратегії розвитку персоналу АТ «Сенс Банк» на 2025–2027 рр.

Графік на Рис. 3.2 чітко показує швидку окупність та зростання прибутковості банку завдяки впровадженню цифрової стратегії розвитку персоналу.

Нами сформульовано наступні висновки:

- ROI ≈ 1 800 % – це надзвичайно високий показник ефективності інвестицій у цифрову стратегію розвитку персоналу.

- Термін окупності ≈ 2 місяці – інвестиції окупаються дуже швидко, що підтверджує економічну доцільність заходів.

- Інноваційно-цифрова стратегія є високоефективним інструментом підвищення продуктивності та прибутковості банку.

На нашу думку, цифровізація процесів управління персоналом (автоматизація кадрового обліку, оцінювання, найму, атестації) дозволяє суттєво зменшити навантаження на управлінський склад:

- зниження адміністративних витрат на HR-процеси на 10–12 %;
- скорочення витрат на навчання на 15–20 % завдяки переходу до онлайн-платформ;
- зменшення втрат від неякісного обслуговування та штрафних санкцій на 8–10 % через зниження рівня помилок;
- зменшення часу адаптації нових співробітників на 30–40 %, що знижує витрати на їхнє залучення та підготовку.

Загалом це сприятиме економії коштів на рівні 4–6 % річного фонду операційних витрат банку.

Сучасні програми розвитку, гнучкі форми мотивації, створення комфортного цифрового середовища та системи виявлення талантів сприяють стабілізації кадрового складу банку.

Очікувані результати:

- зниження плинності кадрів на 12–15 %, особливо серед операційного персоналу та менеджерів середньої ланки;
- скорочення витрат на підбір та адаптацію персоналу на 18–22 %;
- підвищення середньої тривалості роботи співробітника в банку.

У фінансовому вимірі це спричинить економію коштів у розмірі 8–12 млн грн щороку, залежно від обсягів найму та чисельності персоналу.

Усе це призведе до підвищення клієнтської задоволеності та розширення клієнтської бази. Якість розвитку персоналу прямо пов’язана з рівнем сервісу, що є критично важливим для банківського сектору.

Очікується:

- зростання індексу задоволеності клієнтів (CSI) на 10–12 %;

- збільшення кількості активних клієнтів на 5–7 % завдяки підвищенню якості консультацій;
- зростання обсягу продажів банківських продуктів на 8–12 %.

Внаслідок цього банк може отримати додатковий дохід в межах 150–250 млн грн на рік, залежно від масштабів упровадження стратегії.

До довгострокових результатів належать:

- зміцнення позицій банку на ринку та підвищення його конкурентоспроможності;
- зростання інноваційної спроможності організації;
- формування високопродуктивної корпоративної культури;
- зменшення операційних ризиків та підвищення рівня управлінської прозорості;
- зростання капіталізації банку завдяки стабільності кадрового потенціалу.

Підсумовуючи очікувані результати, представлено загальний економічний ефект комплексної стратегії розвитку персоналу (Таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Узагальнені прогнозні розрахунки економічного ефекту

Показник	Орієнтовний результат
Зростання продуктивності праці	12–18 %
Скорочення операційних витрат	4–6 %
Зменшення плинності персоналу	12–15 %
Зростання доходів від продажу продуктів	8–12 %
Додатковий операційний дохід банку	7–10 %
Прямий економічний ефект у грошовому вимірі	200–300 млн грн на рік

Таким чином, впровадження інноваційних та цифрових підходів в практику управління розвитком персоналу сприятиме забезпеченню АТ «Сенс Банк» не лише короткостроковий економічний виграш, а й формує основу для стійкого довгострокового зростання та зміцнення ринкових позицій.

Вважаємо, що реалізація зазначених практичних рекомендацій дозволить АТ «СЕНС БАНК»:

- підвищити адаптивність та цифрову компетентність персоналу;
- розвинути лідерський потенціал та навички самоменеджменту керівників;
- оптимізувати управлінські процеси та підвищити продуктивність;
- зміцнити корпоративну культуру, мотивацію та залученість співробітників.

На нашу думку, комплексний підхід до вдосконалення управління розвитком персоналу забезпечить підвищення ефективності управлінської діяльності та реалізацію стратегічних цілей банку в умовах цифрової трансформації та змін ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Самоменеджмент є ключовим фактором підвищення ефективності управлінської діяльності. Аналіз теоретичних підходів та сучасних практик показав, що здатність керівника планувати власний час, управляти ресурсами, контролювати виконання завдань та регулювати мотивацію безпосередньо впливає на результативність роботи команди та організації в цілому.

2. Методологічні підходи до дослідження самоменеджменту дозволяють комплексно оцінювати компетенції керівників, використовуючи опитування, анкетування, методи 360° зворотного зв'язку та аналіз продуктивності. Це створює підґрунтя для впровадження індивідуальних програм розвитку та підвищення рівня самоменеджмент-компетенцій.

3. Сучасна система управління розвитком персоналу АТ «СЕНС БАНК» відзначається високим рівнем інтеграції цифрових і інноваційних інструментів: корпоративний університет, онлайн-курси, платформи для планування і контролю, коучинг та менторство. Вона забезпечує безперервний розвиток компетенцій та формує адаптивний і мотивований кадровий резерв.

4. Інноваційні підходи до навчання та розвитку персоналу - гейміфікація, хакатони, віртуальні тренінги, використання аналітики та ШІ-асистентів - сприяють підвищенню цифрової грамотності, креативності та самоменеджмент-компетенцій керівників. Це дозволяє оперативно адаптувати персонал до змін на фінансовому ринку та у внутрішніх процесах банку.

5. Практичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком персоналу включають: персоналізацію планів розвитку, інтеграцію цифрових платформ та аналітики, активне впровадження коучингу та менторства, розвиток лідерського потенціалу, формування культури інновацій та мотивації. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню продуктивності, ефективності управлінських процесів та конкурентоспроможності банку.

6. В результпаті проведеного дослідження сформульовано наступні пропозиції:

- Розширити використання цифрових платформ для навчання та оцінки компетенцій, інтегрувати їх із системами управління проєктами та продуктивністю.
- Впровадити індивідуальні плани саморозвитку для керівників середньої та вищої ланки, що враховують оцінку самоменеджмент-компетенцій і потреби банку в інноваційному розвитку.
- Посилити коучингові та менторські програми, зокрема для розвитку стратегічного мислення, ефективного планування та управління командами.
- Стимулювати інноваційність та креативність персоналу через внутрішні хакатони, конкурси ідей та участь у проєктах цифрової трансформації.
- Регулярно оцінювати ефективність системи розвитку персоналу із застосуванням аналітики, ШІ-асистентів та KPI, щоб своєчасно виявляти прогалини у компетенціях і коригувати програми навчання.
- Формувати корпоративну культуру безперервного навчання та самоменеджменту, де кожен керівник має відповідальність за власний розвиток та підвищення ефективності управлінської діяльності.

7. Прогноз економічного ефекту на 2025–2027 роки:

- зростання продуктивності: 12–18 %
- зростання продажів продуктів: 8–12 %
- економія витрат: 4–6 %
- витрати на впровадження: 30–45 млн грн (одноразово + підтримка).
- ROI ≈ 1 800 % є надзвичайно високим показником ефективності інвестицій у цифрову стратегію розвитку персоналу.
- Термін окупності ≈ 2 місяці означає, що інвестиції окупаються дуже швидко, що підтверджує економічну доцільність заходів.
- Отже, інноваційно-цифрова стратегія є високоефективним інструментом підвищення продуктивності та прибутковості банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 403 с.

2. Бортник М. І. Розвиток персоналу в постіндустріальній економіці. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 27-28 травня 2020 р). Харків : ХНУБА, 2020. С. 343-345.

3. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2014. № 3. С. 5-10.

4. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс]. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». Режим доступу: http://nauka.zinet.info/9/boltak.php

5. Вербовська Л.С. Біла Е.Я. Управління розвитком персоналу в умовах змін. Маркетинг і контролінг: сучасні виклики підприємництв, Київ, 2017. https://core.ac.uk/download/pdf/162592912.pdf

6. Данилова Н. В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України. *Modern economics*. 2017. № 3. С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9

7. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347.

8. Дзямулич М. І. Розвиток персоналу в постіндустріальній економіці. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 27-28 травня 2020 р). Харків : ХНУБА, 2020. С. 343-345.

9. Дзямулич М. І., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. №3. С. 193-197.

10. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С.138-142.

11.Журавська І., Тарасова Н. Навчання за рахунок роботодавця: як уникнути податкових ризиків? [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.buhgalteria.com.ua/Hit.html?id=2658

12. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом. *Персонал.* 2005. №5. С. 32-36.

13. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

14. Квасній Л.Г., Чудійович Інноваційні технології в управлінні персоналом у сфері туризму Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науковопрактичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків: ДБТУ. Ч. 3. 2025. С. 297-299

15.Квасній Л. Г., Мисишин Р. В., Петрайко Н. Б., Чудійович Н. В. Механізми стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів. Наукові праці МАУП. Економічні науки. Вип. 3 (79). 2025. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С. 63-69.

16. Матвєєва Ю., Лук'янихін В., Опанасюк Ю., Богдан Е., Сурмай Г. Hr-менеджмент у банківській сфері: цифрові рішення та аналітика. *Сталий розвиток економіки*, 2025. №2 (53), 251-258. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-34

17. Кукса В., Третяк Н., Маренич А. Управління персоналом та операційною діяльністю банківської установи: теоретичні та практичні рекомендації в умовах цифровізації економіки. *Український економічний часопис*, 2025. №9, 68–72. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-11

18. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: http://library.if.ua/book/45/3084.html
19. Курако І. А. Стратегічне управління персоналом: навч. посіб. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 324 с.
20. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.
21. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
22. Савченко І. М. Особливості організації професійної освіти і навчання у Франції. *Постметодика*. 2007. № 3. С. 30-36.
23. Стащук О.В., Купріянчик Б.В. Інвестиції в людський капітал як елемент ефективної стратегії сучасних підприємств. *Світ економічної науки*. Вип. 19: матеріали міжнародної науково-практичної конференції економічного спрямування, 2019. Тернопіль. С. 107 – 109.
24. Татаревська М.С., Савченко Г.О., Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
25. Тимошенко, В. (2023). Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*, (52). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11
26. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
27. Шматковська Т. О., Максимчук І. В. Удосконалення обліку і контролю витрат підприємства з використанням комп'ютерних програмних продуктів [Електронний ресурс]. 2010. URL: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_
28. Шматковська Т.О, Стащук О.В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. №8. 2020.

29. Нетреба І.О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_28.

30. Пасемко Г.П. Дефініції понять «організаційна» та «корпоративна» культура підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 2. С.41-52.

31. Пахота Н.В. Управління організаційною культурою транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_44/

32. Перевозова І.В. Характеристика етапів формалізованої оцінки стану та рівня організаційної (корпоративної) культури підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2020. Т. 20, вип. 3. С. 422-439.

33. Ринкевич Н.С. Стратегічне управління розвитком організаційної культури підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. № 14. С. 227-232

34. Росола У.В. Формування організаційної культури підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 12(1). С. 94-99.

35. Темнюк Т.О. Визначення структури організаційної культури корпоративних підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2019. № 2. С. 59-61.

36. Темнюк Т.О. Методи оцінки організаційної культури корпоративних підприємств. *Таврійський науковий вісник.* 2018. Вип. 82. С. 334-339.

37. Трушкіна Н.В. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони.* Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3(2). С. 14-21.

38. Фурман І.В. Формування організаційної культури сучасного органу публічного управління та напрями її удосконалення. *Annali d'Italia*. 2020. № 10. Vol. 3. P. 10-28.

39. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст] : [монографія] / О.В. Харчишина. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2021. 290 с.5

40. Управління в стилі Lean 6 Sigma? Що воно таке і звідки до нас прийшло. URL: https://demenko.blog/2022/02/26/%D

41.Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2010. № 30. С. 273-280.

42. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 11. с. 214- 217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_11_44.

43. Чернобай Л.І. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_39/.

44. Чопко Н.С. Оцінка впливу різних підходів до формування організаційної культури на стратегічний розвиток підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2023. Т. 28, Вип. 1. С. 45-49.

45.Fonds social européen. URL: http://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds_social_européen

45. Cherep O.G. (2023) Acceleration of digitalization and COVID-19: a retrospective review and impact on the creation of new jobs. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences*", no. 4. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825

Додатки

ДОДАТОК А

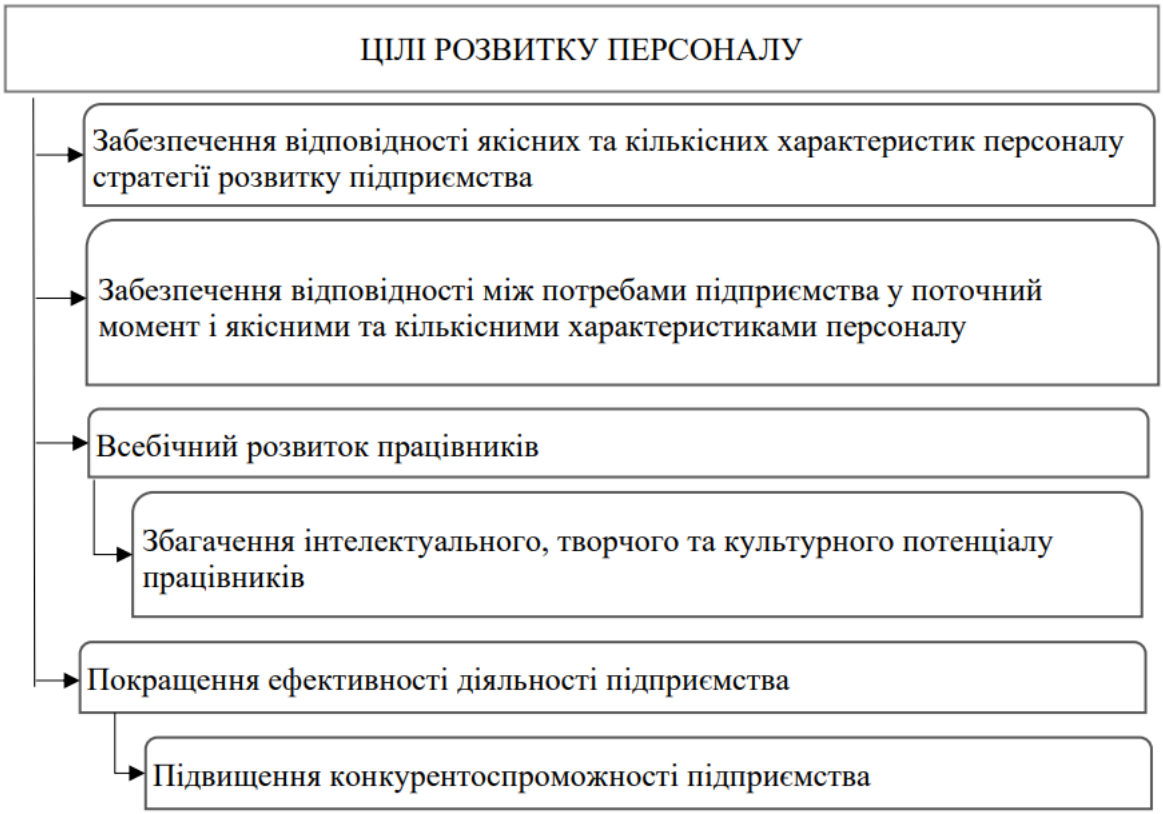

Рис А.1. Цілі розвитку персоналу підприємства

ДОДАТОК Б

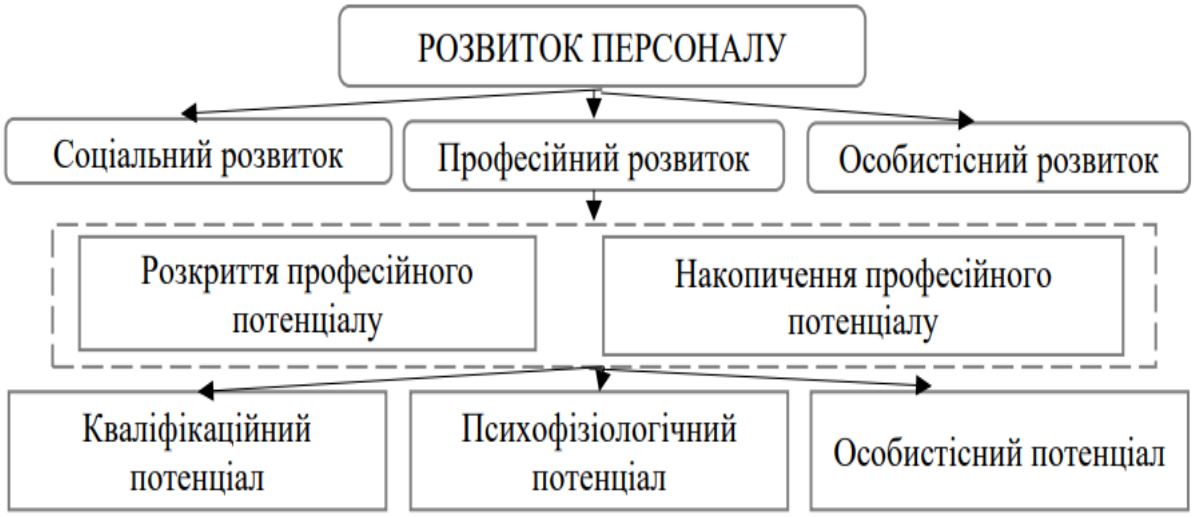

Рис. Б.1 Структурна характеристика розвитку персоналу підприємства

ДОДАТОК В

Анкета для фокус-групи

Тема: Управління розвитком персоналу банку в умовах змін

Інструкція: Будь ласка, відповідайте щиро. Ваша думка допоможе поліпшити систему розвитку персоналу банку. Всі відповіді конфіденційні.

Розділ 1. Загальна інформація

1. Ваша посада:
   - ☐ Керівник відділу/департаменту
   - ☐ Фахівець
   - ☐ Адміністративний персонал
   - ☐ Інше: _____
2. Стаж роботи в банку:
   - ☐ До 1 року
   - ☐ 1–3 роки
   - ☐ 3–5 років
   - ☐ Більше 5 років
3. Вік:
   - ☐ До 25 років
   - ☐ 26–35 років
   - ☐ 36–45 років
   - ☐ 46–55 років
   - ☐ 56 і більше

Розділ 2. Ставлення до змін у банку

4. Наскільки Ви відчуваєте зміни у банку за останній рік?
   - ☐ Дуже сильно
   - ☐ Помірно
   - ☐ Незначно
   - ☐ Зовсім не відчуваю
5. Як Ви оцінюєте швидкість адаптації персоналу до змін?
   - ☐ Дуже швидко
   - ☐ Помірно швидко
   - ☐ Повільно
   - ☐ Практично не адаптуємося
6. Які основні проблеми у сприйнятті змін Ви помічаєте у колективі?
   (відкрите питання)

Розділ 3. Розвиток персоналу

7. Чи отримуєте Ви достатньо можливостей для професійного розвитку?
   - ☐ Так
   - ☐ Частково
   - ☐ Ні
8. Які формати розвитку Ви вважаєте найефективнішими?
   (можна обрати кілька)
   - ☐ Внутрішні тренінги

- ☐ Онлайн-курси
- ☐ Семінари/воркшопи
- ☐ Коучинг/менторство
- ☐ Самостійне навчання
- ☐ Інше: _____

9. Наскільки Ви задоволені системою оцінки ефективності та розвитку персоналу?
   - ☐ Повністю задоволений(а)
   - ☐ Частково задоволений(а)
   - ☐ Незадоволений(а)
   - ☐ Не маю думки
10. Які зміни у системі розвитку персоналу Ви б запропонували впровадити?
    (відкрите питання)

Розділ 4. Підтримка та мотивація

11. Чи відчуваєте Ви підтримку керівництва у процесі змін?
    - ☐ Завжди
    - ☐ Частково
    - ☐ Рідко
    - ☐ Ніколи
12. Які фактори найбільше мотивують Вас до навчання та розвитку?
    (відкрите питання)
13. Що ускладнює Ваше професійне зростання у банку?
    (відкрите питання)

Розділ 5. Загальні враження

14. На Вашу думку, що потрібно зробити для ефективного управління розвитком персоналу в умовах змін?
    (відкрите питання)
15. Інші коментарі або пропозиції:
    (відкрите питання)