

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **Формування кадрової політики на основі
сучасних управлінських підходів
(за матеріалами АТ «КРЕДОБАНК»)**

"Formation of personnel policy based on modern management approaches
(based on the materials of JSC "KREDOBANK")"

Виконав

студент гр. МЕ-61м

Васильчак Д.Р.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Муравйов Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Клим Н.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Освітньо-кваліфікаційний рівень
Спеціальність
Освітня програма

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
магістр
073 «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА Васильчака Данила Романовича *(прізвище, ім'я, по-батькові)*

1. Тема роботи: Формування кадрової політики на основі сучасних управлінських підходів (за матеріалами АТ «КРЕДОБАНК»)

Керівник дипломної роботи: Муравйов Юрій Володимирович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по університету від «10» вересня 2025 р. № С-706

2. Термін подання студентом роботи: «19» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: наукова, навчально-методична література та Інтернет-інформація з питань персоналу та кадрової політики, звітні дані роботи АТ «КРЕДОБАНК»

4. Зміст пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи формування кадрової політики на підприємстві

Розділ 2. Аналіз кадрової політики АТ «КРЕДОБАНК»

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності кадрової політики підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: 1. «Формування кадрової політики на основі сучасних управлінських підходів (за матеріалами АТ «КРЕДОБАНК»); 2. Цілі кадрової політики підприємства; 3. Організаційна структура АТ «КРЕДОБАНК»; 4. Аналіз динаміки та структури активів АТ «КРЕДОБАНК» за 2023 2024 роки; 5. Чисельність працівників АТ «КРЕДОБАНК» за 2019-2025 роки; 6. Соціологічне опитування працівників щодо впровадження мотивації праці в АТ «КРЕДОБАНК»; 7. Переваги і недоліки системи набору персоналу на масові позиції в АТ «КРЕДОБАНК»; 8. Новітні технології рекрутингу; 9. Порівняльна таблиця зміни заробітної плати; 10. Основні висновки та рекомендації.

6. Консультанти дипломної роботи, із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «09» «вересня» 2025 року.

Науковий керівник _____

(підпис)

Муравйов Ю.В.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту	Термін виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір тематики дослідження	12.08 – 15.08.2025	виконано
2.	Збір та опрацювання статистичної інформації підприємства товариства	18.08 – 29.08.2025	виконано
3.	Виконання індивідуального завдання за обраною тематикою	01.09 – 26.09.2025	виконано
4.	Написання теоретичного розділу (Розділ 1)	06.10 – 17.10.2025	виконано
5.	Написання аналітико-дослідницького розділу (Розділ 2)	20.10 – 31.10.2025	виконано
6.	Написання рекомендаційного розділу (Розділ 3)	03.11 – 14.11.2025	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	17.11 – 21.11.2025	виконано
6.	Оформлення пояснювальної записки до дипломної роботи, перевірка роботи на плагіат	24.11 – 01.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді до захисту магістерської роботи	02.12 – 15.12.2025	виконано

Студент _____

(підпис)

Васильчак Д.Р.

Керівник роботи _____

(підпис)

Муравйов Ю.В.

Реферат

Тема: *Формування кадрової політики на основі сучасних управлінських підходів (за матеріалами АТ «КРЕДОБАНК»)*

Актуальність теми обумовлена зростаючою роллю людського капіталу в успішності підприємств, необхідністю модернізації кадрової політики відповідно до сучасних управлінських тенденцій та умов мінливого середовища.

У роботі розглянуто сутність, цілі, принципи та складові кадрової політики, специфіка формування кадрової політики в умовах сучасного бізнес середовища. Проведено аналіз діяльності та фінансового стану АТ «КРЕДОБАНК», здійснено оцінку кадрової політики банку та досліджено організацію процесу набору персоналу.

На основі проведених досліджень запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення механізму набору кадрів, рекрутингу на підприємстві, як складової ефективної кадрової політики та запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу банку.

Ключові слова: кадрова політика, підприємство, персонал, мотивація, АТ «КРЕДОБАНК».

Abstract

Topic: Formation of personnel policy based on modern management approaches (based on materials from JSC "KREDOBANK")

The relevance of the topic is due to the growing role of human capital in the success of enterprises, the need to modernize personnel policy in accordance with modern management trends and conditions of a changing environment.

The paper considers the essence, goals, principles and components of personnel policy, the specifics of the formation of personnel policy in the conditions of the modern business environment. An analysis of the activities and financial condition of JSC "KREDOBANK" was conducted, the bank's personnel policy was assessed and the organization of the recruitment process was studied.

Based on the research conducted, a set of measures was proposed to improve the mechanism of personnel recruitment, recruiting at the enterprise, as a component of an effective personnel policy, and measures were proposed to improve the system of motivation and stimulation of bank personnel.

Keywords: personnel policy, enterprise, personnel, motivation, JSC "KREDOBANK".

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Сутність поняття кадрової політики підприємства.....	6
1.2 Цілі, принципи та складові кадрової політики.....	8
1.3 Специфіка формування кадрової політики в умовах сучасного бізнес-середовища.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КРЕДОБАНК»	16
2.1 Загальна характеристика діяльності та фінансового стану АТ «КРЕДОБАНК».....	16
2.2 Оцінка сучасного стану кадрової політики АТ «КРЕДОБАНК».....	26
2.3 Дослідження організації процесу набору персоналу в АТ «КРЕДОБАНК».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	36
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення механізму набору кадрів у АТ «КРЕДОБАНК».....	36
3.2 Рекрутинг, як складова формування ефективної кадрової політики.....	40
3.3 Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу.....	43
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Кадрова політика є стратегічною основою управління персоналом, що визначає принципи, інструменти та напрями роботи з людськими ресурсами на підприємстві. Вона забезпечує узгоджену та ефективну систему управління персоналом, яка формує професійну, мотивовану команду для досягнення стратегічних цілей підприємства. Формування такої політики на основі сучасних управлінських підходів дозволяє узгодити цілі організації з професійним потенціалом працівників і забезпечити ефективність управлінських рішень.

Актуальність теми обумовлена зростаючою роллю людського капіталу в успішності підприємств, необхідністю модернізації кадрової політики відповідно до сучасних управлінських тенденцій та умов мінливого середовища.

Інформаційною базою дослідження формування кадрової політики на підприємстві послужили праці вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Балабанова Л.В., Мороз О.С., Гасюк Л., Мельничук Д.П., та ін., інтернет ресурси, матеріали АТ «КРЕДОБАНК».

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної кадрової політики на основі сучасних управлінських підходів.

Завдання магістерської роботи передбачають:

- розкрити сутність поняття кадрової політики підприємства, охарактеризувати її ключові елементи та окреслити специфіку формування кадрової політики на сучасних підприємствах;
- надати узагальнену характеристику фінансово-господарської діяльності АТ «КРЕДОБАНК» та дослідити актуальний стан кадрової політики;
- здійснити аналіз процесу добору персоналу в установі;
- оцінити мотиваційну систему як важливий компонент результативної кадрової політики.
- запропонувати напрями вдосконалення процедури набору кадрів та їх мотивації на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає кадрова політика підприємства як комплексна система управління персоналом.

Предмет дослідження становить процес формування кадрової політики на основі сучасних управлінських підходів в АТ «КРЕДОБАНК».

Методи дослідження. У ході дослідження було застосовано комплекс теоретичних методів, зокрема опрацювання наукових джерел, а також методи візуалізації даних у формі таблиць і графіків. Аналітична база сформована на основі статистичних та фінансових звітів підприємства. Для визначення та обґрунтування шляхів удосконалення процесу підбору персоналу використано дослідницький підхід, що включав аналіз сучасних технологічних рішень.

Практичне значення отриманих результатів. В ході дослідження були запропоновані автором напрями вдосконалення процесу набору персоналу банку, які включають застосування штучного інтелекту, методу відкритих даних, віртуальних ярмарків вакансій, інтерактивних форм тестування, а також інноваційних методів рекрутингу, таких як масовий рекрутинг, exclusive search, скринінг персоналу та аутплейсмент, що можуть бути впроваджені керівництвом банку у майбутньому.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність поняття кадрової політики підприємства

У сучасних умовах постійного зростання конкуренції на ринку ефективне управління людським капіталом набуває визначального значення для стабільності та розвитку будь-якого підприємства. Саме персонал виступає головним стратегічним ресурсом, від рівня ефективності управління яким залежить конкурентоспроможність, інноваційність і довгострокова результативність організації. У цьому контексті кадрова політика посідає центральне місце, адже вона визначає цілі, принципи та інструменти формування, розвитку і використання трудового потенціалу підприємства.

Кадрова політика є невід'ємним елементом системи управління персоналом і має стратегічний характер, оскільки формує довгострокові орієнтири у сфері роботи з кадрами, спрямовані на досягнення загальних цілей організації. Під цим поняттям зазвичай розуміють цілісну систему принципів, вимог, методів, форм та процедур, що визначають основні напрями діяльності у сфері управління персоналом: від підбору, розвитку та збереження кадрів до їх ефективного використання відповідно до потреб підприємства [5].

В основі ефективного функціонування кадрової політики лежить її наукова обґрунтованість, системність і узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства. Вона покликана забезпечити стабільність кадрового складу, підвищити якість трудових ресурсів, сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримувати високий рівень мотивації працівників. Кадрова політика, будучи стратегічним орієнтиром, виконує роль механізму координації, що забезпечує єдність дій усіх підрозділів підприємства у питаннях, пов'язаних із персоналом [2].

Ефективне управління персоналом можливе лише за наявності чітко сформульованої кадрової політики, розробленої з урахуванням інтересів як

організації, так і її працівників. Вона сприяє узгодженню стратегічних цілей підприємства з індивідуальними цілями співробітників, забезпечує послідовність кадрових рішень і підвищує адаптивність організації до зовнішніх змін [4].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності поняття «кадрова політика». Так, О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук визначають кадрову політику як «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [19].

На думку А.К. Саакяна, кадрова політика — це «система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, що поширюється на весь колектив працівників у межах організації» [27].

Р.П. Калхун характеризує кадрову політику як «керівництво до дії, що задає загальний стандарт і слугує базою для прийняття рішень, ґрунтуючись на цінностях, філософії та принципах організації» [35].

В свою чергу, В. Макфарланд трактує кадрову політику як «запланований вираз офіційного ставлення компанії до діапазону поведінки, у межах якого вона дозволяє чи заохочує дії своїх працівників» [39].

Ф. Котлер підкреслює, що «кадрова політика визначає, як компанія взаємодіє зі своїми зацікавленими сторонами — співробітниками, клієнтами, постачальниками, партнерами, — встановлюючи рамки для узгодженості дій персоналу в ключових питаннях» [37].

Таким чином, кадрову політику можна розглядати як систему офіційно визнаних цілей, принципів та заходів, спрямованих на формування ефективного кадрового потенціалу підприємства. Вона відображає стратегічні наміри керівництва щодо управління персоналом, виступає орієнтиром у вирішенні кадрових питань, підтриманні належного соціального клімату й забезпеченні стабільного розвитку організації [40].

Головною метою кадрової політики підприємства є формування високопрофесійного колективу, здатного ефективно реалізовувати стратегічні завдання організації. Вона покликана забезпечити оптимальне поєднання кадрових

ресурсів із потребами підприємства, створити умови для розвитку людського потенціалу, підвищення рівня мотивації, професійного зростання та стабільності колективу [6].

Серед ключових завдань кадрової політики можна виділити:

- своєчасне забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом;
- планування та прогнозування потреб у кадрах;
- формування системи мотивації та стимулювання працівників;
- розвиток кадрового резерву та підвищення кваліфікації персоналу;
- адаптацію працівників до організаційних і технологічних змін;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на ефективність.

Таким чином, кадрова політика являє собою цілісну систему управління персоналом, яка охоплює сукупність методів, принципів і цілей, спрямованих на формування згуртованої та відповідальної команди з високим рівнем продуктивності, здатної оперативно адаптуватися до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі з метою максимально реалізувати потенціал підприємства.

1.2. Цілі, принципи та складові кадрової політики

Ефективна кадрова політика становить фундамент стратегічного розвитку будь-якого підприємства, оскільки саме від неї залежить створення конкурентоспроможної, професійної та згуртованої команди. Вона визначає основні напрями, принципи й методи роботи з персоналом, що спрямовані на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Зміст кадрової політики передбачає окреслення її ключових цілей, принципів і структурних елементів, які формують єдину систему управління людськими ресурсами. Розуміння цих складових дає змогу усвідомити, яким чином підприємство формує, удосконалює та реалізує свій кадровий потенціал для досягнення визначених стратегічних цілей.

Цілі кадрової політики є динамічними і можуть змінюватися залежно від стратегічних орієнтирів, поточних завдань, організаційної структури та

зовнішнього середовища підприємства. Вони відображають пріоритети управління персоналом, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування організації, підвищення її конкурентоспроможності та формування високопрофесійного кадрового потенціалу.

Цілі кадрової політики підприємства наведені на (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Цілі кадрової політики підприємства [3]

Реалізація цілей кадрової політики передбачає застосування різноманітних методів і підходів, що дозволяють гнучко реагувати на виклики ринку праці та внутрішні потреби підприємства.

До основних напрямів реалізації кадрової політики належать:

1. залучення та утримання талановитих працівників - передбачає формування стратегії пошуку, добору та адаптації висококваліфікованих фахівців, а також створення сприятливих умов праці, системи стимулів та кар'єрних можливостей, що мотивують персонал залишатися в організації.

2. постійний розвиток і підвищення кваліфікації персоналу - організація навчання, професійних курсів, тренінгів, наставництва та програм безперервного розвитку, що забезпечують відповідність знань і навичок.

3. раціональне використання трудових ресурсів - полягає в оптимальному розподілі функцій, обов'язків і відповідальності між працівниками, що дозволяє підвищити ефективність праці.

4. формування та розвиток корпоративної культури - створення позитивного морально-психологічного клімату, розвиток почуття залученості.

5. гнучка адаптація до змін зовнішнього та внутрішнього середовища - готовність організації до трансформацій, викликаних економічними, технологічними або соціальними факторами, з метою забезпечення стабільності й конкурентоспроможності підприємства [3].

Принципи кадрової політики — це фундаментальні засади, що визначають ключові цінності, орієнтири та підходи до управління персоналом на підприємстві. Вони формують концептуальну основу системи кадрового менеджменту, забезпечують її узгодженість із загальною стратегією розвитку організації та сприяють ефективній реалізації кадрових рішень. Дотримання принципів кадрової політики є важливою умовою формування стабільного, мотивованого та результативного колективу.

Принципи кадрової політики зображені на (рис 1.4).

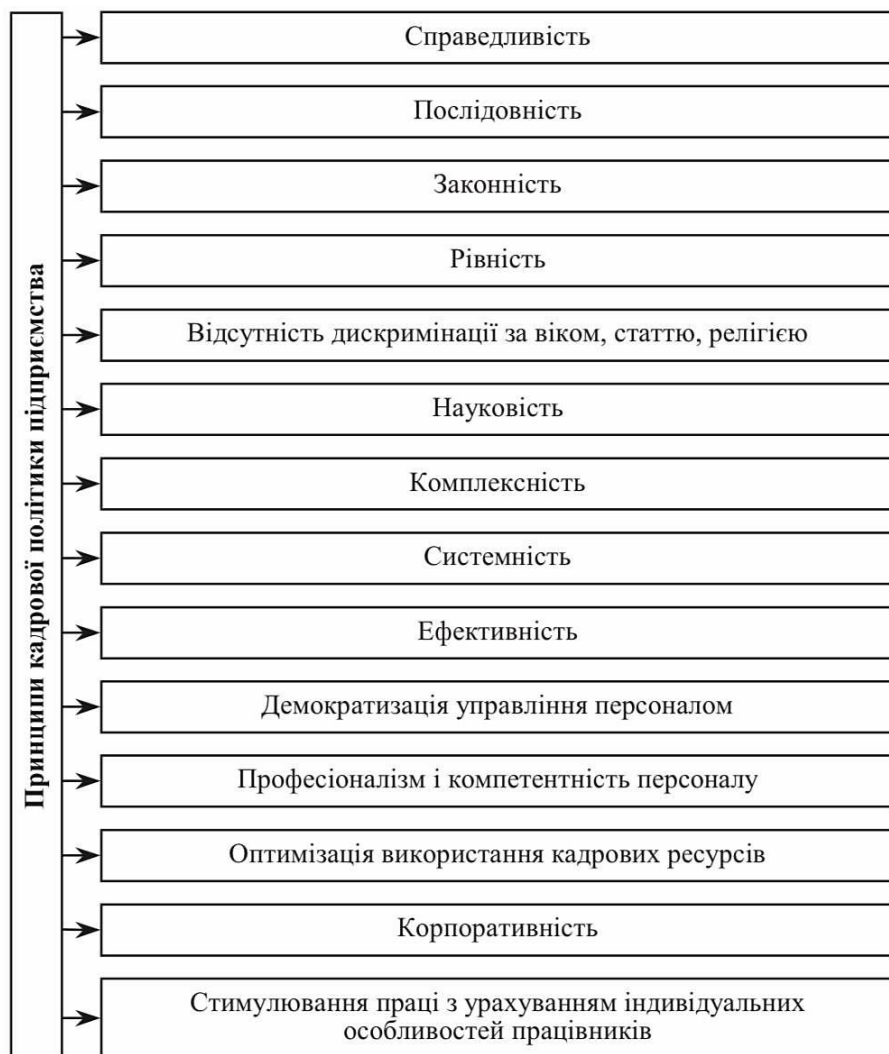


Рис. 1.4. Загальні принципи кадрової політики підприємства [3]

Розглянемо більш детально основні принципи кадрової політики підприємства належать:

- принцип справедливості - полягає у забезпеченні рівних можливостей для всіх працівників, неупередженому ставленні та об'єктивному оцінюванні їхньої праці, що сприяє формуванню довіри між персоналом і керівництвом.
- принцип послідовності - передбачає дотримання встановлених правил, процедур і стандартів у всіх аспектах управління персоналом, що гарантує стабільність і передбачуваність кадрових процесів.
- принцип законності - вимагає чіткого виконання вимог чинного законодавства, колективного договору, внутрішніх нормативних актів і етичних норм у сфері трудових відносин.
- принцип рівності та недискримінації - означає гарантування рівних прав, обов'язків і можливостей для всіх працівників незалежно від статі, віку, національності, релігії, політичних переконань чи соціального статусу.
- принцип науковості - полягає у використанні сучасних науково обґрунтованих методів, інструментів і технологій кадрового менеджменту, що базуються на аналітичних даних і доказовій практиці управління.
- принцип комплексності - передбачає всебічний підхід до управління персоналом, урахування економічних, соціальних, психологічних та організаційних факторів, які впливають на ефективність трудової діяльності.
- принцип системності - розглядає кадрову політику як цілісну систему, у якій усі елементи — добір, адаптація, мотивація, розвиток і оцінювання персоналу — взаємопов'язані та взаємодіють між собою.
- принцип ефективності - спрямований на досягнення максимального результату при оптимальному використанні кадрових ресурсів, що забезпечує підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.
- принцип демократизації управління - передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, розвиток внутрішньої комунікації, зворотного зв'язку та партнерських відносин між керівництвом і персоналом.

- принцип професіоналізму - полягає у формуванні колективу висококваліфікованих фахівців, які володіють необхідними компетенціями та готові до постійного професійного вдосконалення.
- принцип оптимізації використання трудового потенціалу - спрямований на раціональне розподілення функцій, завдань і відповідальності, що дозволяє максимально реалізувати здібності кожного працівника.
- принцип корпоративності - передбачає утвердження спільних цінностей, норм поведінки та корпоративної ідентичності, що сприяє згуртованості колективу та формуванню позитивного іміджу підприємства.
- принцип стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників - полягає у врахуванні особистісних характеристик, потреб і стимулів кожного працівника під час розроблення системи заохочень і кар'єрного розвитку [11].

Кадрова політика реалізується через певну систему елементів, що взаємопов'язані між собою та формують комплексний механізм управління персоналом.

До основних структурних елементів кадрової політики належать:

- ідеї та стратегічні орієнтири, що визначають місце людини в системі цінностей підприємства, ставлення до праці, розвиток трудового потенціалу;
- форми та методи реалізації кадрової роботи, зокрема відбір, навчання, оцінювання, мотивація, кар'єрне зростання, адаптація персоналу;
- напрями та завдання кадрової діяльності, серед яких — забезпечення якісного і кількісного складу персоналу, розвиток кадрового резерву, підвищення кваліфікації, стимулювання та збереження працівників [5].

Таким чином, кадрова політика виступає багатокomпонентною системою, що охоплює всі аспекти взаємодії між підприємством і працівниками.

1.3. Специфіка формування кадрової політики в умовах сучасного бізнес-середовища

Сучасне бізнес-середовище вирізняється високою мінливістю, технологічними інноваціями, глобалізаційними процесами та зростанням конкуренції. Такі умови вимагають від підприємств не лише швидкої адаптації до зовнішніх змін, але й розроблення ефективної системи управління людськими ресурсами, здатної забезпечити стратегічну стійкість та інноваційний розвиток. У зв'язку з цим формування ефективної кадрової політики стає ключовою умовою успішного функціонування будь-якої організації [35].

Кадрова політика розглядається як невід'ємна складова загальної стратегії розвитку підприємства. Вона охоплює комплекс принципів, методів, норм і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та збереження персоналу відповідно до стратегічних завдань організації. У сучасних умовах вона перетворюється з адміністративної функції на стратегічний інструмент конкурентоспроможності підприємства, адже саме людський капітал виступає основним рушієм інновацій, підвищення продуктивності та створення доданої вартості [20].

Вплив сучасного бізнес-середовища на кадрову політику.

Під впливом цифровізації, автоматизації, поширення дистанційної роботи та глобалізації ринків праці кардинально змінюються підходи до управління персоналом. У цих умовах кадрова політика повинна ґрунтуватися на принципах гнучкості, інноваційності та соціальної орієнтованості. Вона має бути спрямована на створення умов для постійного професійного розвитку працівників, забезпечення їхньої залученості та підвищення організаційної ефективності [12].

Одним із найвагоміших факторів впливу є цифрова трансформація. Вона зумовлює появу нових компетентностей, потребу у розвитку цифрових навичок та переосмислення процесів найму, оцінювання й мотивації персоналу. Використання інструментів аналітики даних, штучного інтелекту, онлайн-платформ для

рекрутингу дозволяє підвищити точність кадрових рішень і скоротити витрати часу, проте вимагає дотримання етичних норм та захисту персональної інформації.

Вплив глобалізаційних процесів проявляється у розширенні можливостей міжнародного співробітництва, підвищенні мобільності працівників та формуванні мультикультурних колективів. У таких умовах кадрова політика повинна враховувати особливості міжкультурних взаємодій, різноманіття соціальних моделей поведінки та потребу у розвитку комунікативних і толерантних навичок.

Водночас соціальні зрушення, зокрема зміна поколінь працівників, переорієнтація цінностей на самореалізацію, гнучкий графік і психологічний комфорт, формують нові вимоги до кадрових стратегій. Сучасна кадрова політика повинна забезпечувати баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією, сприяти створенню корпоративної культури довіри, підтримки й партнерства [36].

Залежно від стадії розвитку підприємства кадрова політика може мати різний зміст і спрямованість. Для нових компаній пріоритетним є залучення талановитих працівників і формування команди. Для стабільних підприємств — розроблення ефективних систем мотивації, оцінювання й утримання персоналу. Для організацій, що перебувають у процесі реструктуризації або кризи, — реалізація антикризових кадрових заходів, перепідготовка персоналу та підвищення адаптивності [15].

На формування кадрової політики впливають внутрішні та зовнішні фактори.

До внутрішніх належать: стратегічні цілі організації, стиль керівництва, рівень розвитку корпоративної культури, структура управління, кадровий потенціал, система стимулювання та організаційна поведінка.

До зовнішніх — макроекономічні умови, державна політика у сфері праці, кон'юнктура ринку праці, науково-технічний прогрес, соціально-культурні традиції та міжнародні стандарти управління персоналом [22].

Особливої ролі набуває інноваційний фактор, який визначає характер трансформацій у сфері HR. Використання хмарних сервісів, мобільних додатків, систем електронного навчання, автоматизованих інструментів підбору та оцінювання персоналу сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів і формує основу для розвитку цифрової кадрової політики.

У сучасному бізнесі служби управління персоналом поступово еволюціонують від адміністративних підрозділів до стратегічних партнерів менеджменту. Вони забезпечують розроблення кадрової політики, заснованої на аналітичних даних, цифрових технологіях і системному підході до розвитку персоналу [7].

Важливою складовою стає бренд роботодавця, який формує позитивний імідж організації на ринку праці та підвищує її здатність залучати й утримувати кваліфікованих спеціалістів. Репутаційна надійність, корпоративна етика, можливості професійного зростання та комфортні умови праці — це чинники, що визначають успішність кадрової політики в сучасних реаліях [24].

Отже, специфіка формування кадрової політики в умовах сучасного бізнес-середовища полягає у поєднанні стратегічного бачення, цифрових інструментів та соціальної відповідальності. Головна тенденція розвитку полягає у переході від традиційних адміністративних методів управління до стратегічного HR-менеджменту, який базується на аналітиці, інноваціях і партнерських відносинах із працівниками [10].

Ефективна кадрова політика сучасного підприємства має забезпечувати гармонійне поєднання інтересів бізнесу та персоналу, сприяти підвищенню його мотивації, залученості й лояльності. Саме такий підхід дозволяє організації не лише виживати, а й успішно розвиватися в умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації економіки [8].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «КРЕДОБАНК»

2.1 Загальна характеристика діяльності та фінансового стану АТ «КРЕДОБАНК»

Банк АТ «КРЕДОБАНК» віднесено до переліку системно важливих банків України за рішенням Національного банку України. Він входить до складу найбільшої фінансової установи Польщі - РКО Bank Polski та однієї з провідних банківських груп Центрально-Східної Європи.

Банк був заснований у 1990 році у місті Львів у формі акціонерного товариства. За результатами стрес-тестів, проведених Європейською адміністрацією банківського нагляду у липні 2021 року, АТ «КРЕДОБАНК» було визнано одним із найстійкіших банків Європи.

За національною рейтинговою шкалою банк має найвищий рівень кредитоспроможності — uaAAA зі стабільним прогнозом. Короткостроковий кредитний рейтинг установи також оцінено на найвищому рівні — uaK1, що підтверджено рейтинговими агентствами «Стандарт-Рейтинг» та «Експерт-Рейтинг».

Мережа обслуговування АТ «КРЕДОБАНК» включає 65 відділень, що працюють у 22 областях України та місті Києві. Крім цього, банк надає послуги понад 57 тисячам юридичних осіб і підприємств, а також приблизно 593 тисячам фізичних осіб [17].

АТ «КРЕДОБАНК» надає широкий спектр банківських послуг для роздрібних клієнтів, а також для підприємств малого, середнього та великого бізнесу України. Установа здійснює кредитування фізичних осіб і представників МСБ, пропонуючи низку спеціалізованих програм із вигідними умовами та мінімальними відсотковими ставками [25].

АТ «КРЕДОБАНК» надає наступні послуги фізичним особам:

- вигідні умови по депозитах;

- кредитні програми;
- поточні рахунки;
- грошові перекази;
- інтернет-банкінг;
- сейфи;
- цінні папери;
- інші послуги.

Для юридичних осіб в АТ «КРЕДОБАНК» передбачені наступні послуги:

- фінансування бізнесу
- розрахунково-касове обслуговування;
- банківські сейфи;
- депозитні програми;
- інші послуги [28].

АТ «КРЕДОБАНК» діє на підставі статуту.

Місцезнаходження Банку: 79026, Україна, м. Львів, вул. Сахарова, 78.

Статутний капітал Банку складає 2 248 969 469,16 гривень, і формується виключно за рахунок грошових внесків акціонерів, крім випадків, передбачених законами України.

Форма власності: акціонерне товариство.

Акціонерами Банку можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, які набули право власності на акції Банку відповідно до чинного законодавства України — під час його створення, реорганізації, проведення додаткової емісії або на вторинному ринку цінних паперів [28].

Метою діяльності Банку є надання банківських й інших фінансових послуг та здійснення іншої діяльності для одержання прибутку, забезпечення захисту законних інтересів вкладників і та інших клієнтів Банку.

Основним предметом діяльності АТ «КРЕДОБАНК» є надання банківських та інших фінансових послуг юридичним і фізичним особам, а також іншим

клієнтам на договірних засадах. Крім того, банк здійснює іншу діяльність, дозволена чинним законодавством України.

Місія банку полягає у прагненні бути надійним фінансовим партнером для клієнтів і привабливим роботодавцем для працівників. Основна мета — зосередження ресурсів на досягненні та підтриманні довгострокової стабільності бізнесу, що забезпечує рентабельність інвестицій акціонерів.

Стратегія АТ «КРЕДОБАНК»: "KredoBank — знаємо, як правильно". Нова стратегія покладає акцент на будівництво вартості через довгострокові відносини з задоволеними клієнтами та заохоченням ентузіазму серед працівників. Це стало основою для створення концепції правильного банкінгу [18].

Органи управління та контролю Банку.

Вищим органом управління АТ «КРЕДОБАНК» є Загальні збори акціонерів, які мають право ухвалювати рішення з усіх питань діяльності Банку, за винятком тих, що належать до виключної компетенції інших органів відповідно до закону або Статуту.

Наглядова рада Банку є колегіальним органом, що здійснює нагляд і контроль за діяльністю Правління, забезпечує захист прав вкладників, кредиторів та акціонерів, а також дотримання принципів корпоративного управління. Наглядова рада не бере участі в оперативному управлінні Банком [1].

Правління Банку виконує функції виконавчого органу, відповідального за поточне управління діяльністю установи та реалізацію її стратегії.

До виключної компетенції Загальних зборів акціонерів належать:

- визначення основних напрямів розвитку Банку;
- внесення змін і доповнень до Статуту;
- ухвалення рішень щодо анулювання викуплених акцій, зміни типу товариства, емісії акцій та цінних паперів, що можуть бути конвертовані в акції;
- збільшення або зменшення статутного капіталу;
- ухвалення рішень про дроблення чи консолідацію акцій;
- затвердження положень про Загальні збори та Наглядову раду, а також змін до них;

- розгляд і затвердження річного звіту Банку, результатів зовнішнього аудиту та заходів за його підсумками;
- розподіл прибутку і збитків відповідно до законодавства;
- прийняття рішень щодо викупу власних акцій, визначення порядку розміщення додаткової емісії та дивідендної політики;
- обрання та припинення повноважень членів Наглядової ради, затвердження умов їхніх договорів;
- вирішення питань, пов'язаних із проведенням Загальних зборів.

До виключних повноважень Наглядової ради належать:

- затвердження і контроль за виконанням стратегії розвитку, бізнес-планів та програм відновлення діяльності Банку;
- організація ефективної системи корпоративного управління відповідно до затверджених принципів;
- контроль за реалізацією бюджету, стратегії управління проблемними активами;
- забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю, управління ризиками та внутрішнього аудиту;
- затвердження політик і стратегій управління ризиками, встановлення лімітів ризику;
- визначення джерел капіталізації й напрямів фінансування;
- ухвалення кредитної політики Банку, тощо.

Органи контролю Банку є:

- Ревізійна комісія — підзвітна Загальним зборам акціонерів, контролює фінансово-господарську діяльність Банку;
- Підрозділ внутрішнього аудиту — функціонально підпорядковується Наглядовій раді Банку, а в питаннях оперативного управління — Голові Правління [17].

Організаційна структура Банку.

Організаційна структура АТ «КРЕДОБАНК» представлена на (рис. 2.1).

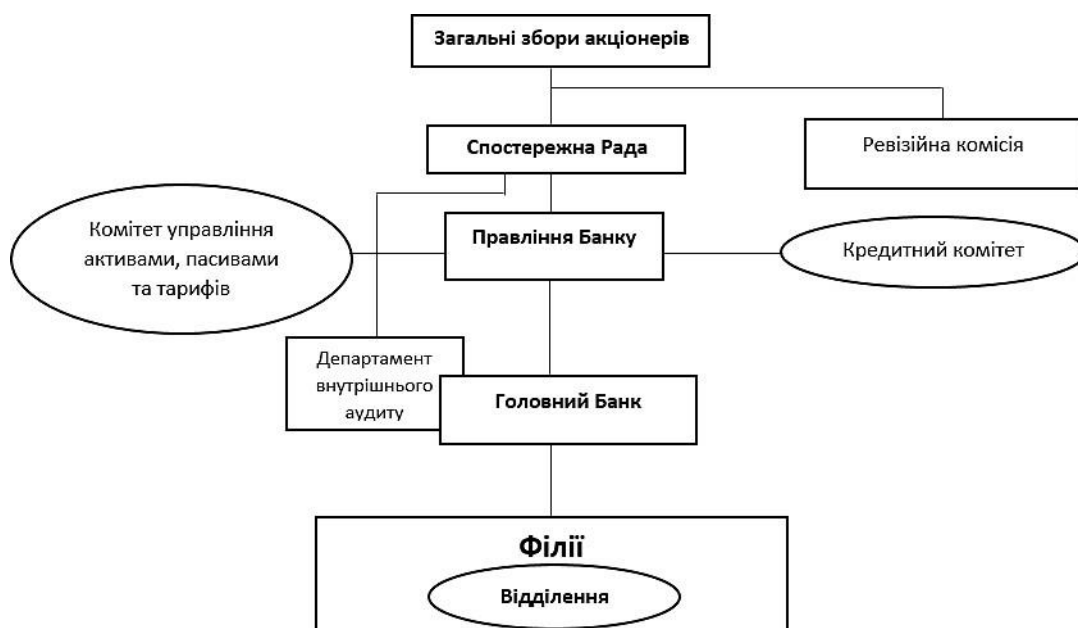


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «КРЕДОБАНК» [1]

Організаційна структура Банку включає наступні структурні підрозділи Банку:

- Головний Банк;
- Філії;
- Відділи.

Головний Банк виконує роль центру стратегічного управління, який визначає політику установи, зокрема у сферах стратегії розвитку, фінансового планування, формування продуктів і послуг, орієнтованих на потреби клієнтів, впровадження інноваційних технологій, удосконалення організаційної структури, управління ризиками та забезпечення безпеки діяльності. Крім того, до його компетенції належить розроблення кадрової політики, внутрішніх нормативних документів і виконання окремих операційних функцій.

Філія виступає структурним підрозділом Банку, основною метою якого є залучення та обслуговування клієнтів для виконання завдань, визначених Фінансовим планом Банку і плановими показниками самої Філії.

Відділення, у свою чергу, є структурним підрозділом Філії, операції якого відображаються на її балансі. Головним завданням відділення є наближення банківських послуг до клієнтів шляхом їх безпосереднього залучення та

обслуговування, що сприяє виконанню планів продажу банківських продуктів і послуг, встановлених для відповідного відділення та філії, на балансі якої воно обліковується [28].

Мережа та клієнтська база: станом на кінець 2023 р., мережа АТ «Кредобанку» нараховувала 66 відділень у 22 областях України (переважно на заході та в центрі).

На кінець 2024 року організаційну структуру Банку формують Головний банк і 65 відділень. Динаміка зміни відділень АТ «КРЕДОБАНК» в період від 2018-2024рр. зображено на (рис. 2.2).

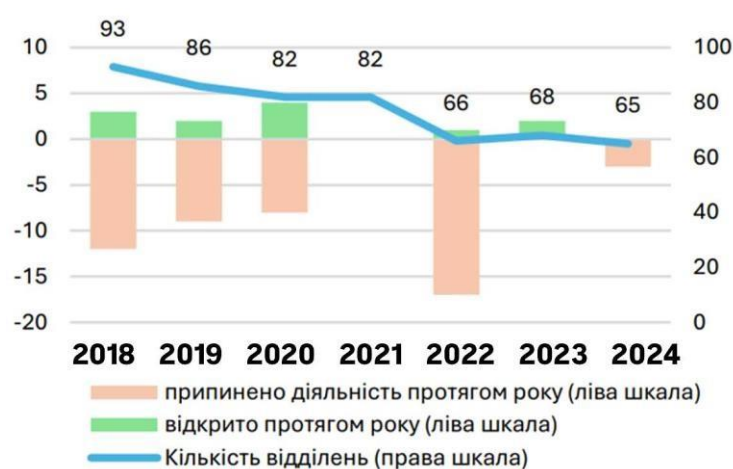


Рис. 2.2. Динаміка зміни кількості відділень 2018-2024рр. [26]

З рисунку 1.2 видно, що кількість відділень АТ «КРЕДОБАНК» значно зменшилась за період з 2018 по 2024 роки. Таку ситуацію можна пояснити впливом низки несприятливих чинників, які негативно позначилися на соціально-економічному та політичному стані України. Серед них — карантинні обмеження, спричинені пандемією COVID-19, військова агресія російської федерації та запровадження воєнного стану.

Для прикладу, якщо у 2018 році мережа банку налічувала 92 відділення, то вже у 2020 році, на початку пандемії, їх кількість скоротилася до 82. Станом на 1 січня 2024 року, після майже двох років повномасштабної війни, у структурі банку залишилося лише 65 відділень, що на 17 менше, ніж у 2021 році.

У 2024 році АТ «КРЕДОБАНК» не відкрив жодного нового відділення. Згідно з поточною політикою банку, у кожній області планується функціонування 1–2 відділень. Найбільша їх кількість зосереджена у Львові (11 відділень), Києві (10 відділень) та Львівській області (8 відділень).

Мережа відділень Банку представлена майже в усіх регіонах України, окрім Луганської та Донецької областей, а також тимчасово окупованої території АР Крим. У звітному році кількість відділень зменшилася на три через припинення діяльності підрозділів у Харкові, Запоріжжі та Черкасах. Одне з відділень у місті Львів було перенесено до нового приміщення, а кілька інших – модернізовано відповідно до корпоративних стандартів. Протягом звітного періоду роботу окремих відділень тимчасово призупинили з міркувань безпеки клієнтів і працівників, а також через необхідність усунення пошкоджень, спричинених обстрілами.

Додатковими каналами продажу виступає мережа банкоматів Банку, яка налічує понад 230 пристроїв, близько 90 терміналів самообслуговування, а також сучасні системи дистанційного обслуговування через Інтернет і телефон.

На сьогодні Банк обслуговує понад 626 тисяч приватних клієнтів і близько 56 тисяч юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців [1].

Основна клієнтська база зосереджена серед представників малого та середнього бізнесу, а також корпоративного сектору у сферах торгівлі, виробництва й сільського господарства, переважно у західних регіонах. Водночас значну частку становлять роздрібні клієнти, які користуються картковими, кредитними та депозитними продуктами Банку.

Фінансово-економічний стан АТ «КРЕДОБАНК» (2023–2024рр.).

Господарська діяльність будь-якого банку потребує наявності фінансового капіталу для надання банківських послуг. Не винятком є і АТ «КРЕДОБАНК». Дослідження його фінансового-майнового стану потребує аналізування показників, зокрема, активів АТ «КРЕДОБАНК», фінансових результатів банківської діяльності за період 2023-2024 років.

Аналізування динаміки та структури активів АТ «КРЕДОБАНК» за 2023-2024 роки, наведено в (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналізування динаміки та структури активів АТ «КРЕДОБАНК» за
2023-2024 роки [26]**

Показники	2023 р.		2024 р.		Відхилення, (+,-)		
	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	структури, %
Грошові кошти та кошти в НБУ	15847455	28,36	17647174	28,46	1799719	11,36	+0,10
Заборгованість інших банків	3930932	7,04	3600525	5,81	-330407	-8,41	-1,23
Кредити та аванси клієнтам	12490201	22,35	12014144	19,37	-476057	-3,81	-2,98
Цінні папери	21939446	39,26	27191997	43,85	5252551	23,94	+4,59
Передоплата з поточного податку на прибуток	203276	0,36	0	0,00	-203276	-100,00	-0,36
Відстрочений актив з податку на прибуток	104132	0,19	40686	0,07	-63446	-60,93	-0,12
Інвестиційна нерухомість	8863	0,02	8851	0,01	-12	-0,14	+0,00
Нематеріальні активи	313056	0,56	331012	0,53	17956	5,74	-0,03
Основні засоби	815468	1,46	917404	1,48	101936	12,50	+0,02
Інші фінансові активи	38456	0,07	26052	0,04	-12404	-32,26	-0,03
Інші нефінансові активи	185112	0,33	231646	0,37	46534	25,14	+0,04
Всього активів	55876397	100%	62009491	100%	6133094	10,98	0,00

Отже, за результатами 2023–2024 рр. активи АТ «КРЕДОБАНК» продемонстрували помітне зростання на 10,98%, що свідчить про розширення масштабів діяльності банку та посилення його фінансових позицій. Основним драйвером приросту стали вкладення у цінні папери, частка яких зросла майже до половини балансу (43,85%). Це підвищило рівень ліквідності та знизило

ризиковість активів, адже банк орієнтується на надійні фінансові інструменти, зокрема державні облігації.

Водночас відбулося скорочення кредитного портфеля та міжбанківських вимог, що зменшило рівень кредитного ризику, але може негативно вплинути на рівень процентної маржі й прибутковості. Суттєве збільшення коштів у НБУ також свідчить про орієнтацію на підтримку ліквідності й відповідність регуляторним нормативам.

Незначні зміни в основних засобах, нематеріальних та інших активах відображають стабільну інвестиційну політику без суттєвого навантаження на баланс. Скорочення податкових активів і передоплат свідчить про «очищення» структури активів від технічних статей.

Загалом банк обрав обережну стратегію управління активами, зосереджену на надійності та ліквідності, навіть за рахунок певного зменшення доходності. Така модель дозволяє знизити ризики в умовах економічної невизначеності й забезпечує стійкість до зовнішніх шоків, але потребує подальшого балансу між безпекою активів і рівнем рентабельності.

Також, проаналізуємо фінансові результати банківської діяльності АТ «КРЕДОБАНК» за 2023-2024 роки, що наведено в (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналізування фінансових результатів банківської діяльності АТ
«КРЕДОБАНК» за 2023-2024 роки, тис. грн. [26]**

Показники	Значення за роками		Відхилення, (+,-)	
	2023 р.	2024 р.	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Процентні доходи	5037585	5849869	812284	+16,12
Інші процентні доходи	76525	165405	88880	+116,15
Чистий процентний дохід	3236858	3823062	586204	+18,11
Комісійні витрати	-302010	-438607	-136597	+45,23
Витрати на формування резервів за кредитними збитками	-211212	-376664	-165452	+78,33

Продовження табл. 2.2

Інші операційні доходи	62263	85809	23546	+37,82
Витрати на виплати працівників	-886348	-1177979	-291631	+32,90
Витрати на знос та амортизацію	-311993	-416794	-104801	+33,59
Адміністративні та інші операційні витрати	-609446	-756315	-146869	+24,10
Прибуток за рік	1209409	937361	-272048	-22,49

Підсумовуючи таблицю 2.2, можна зазначити, що фінансові результати банку за 2024 рік демонструють подвійний характер динаміки:

- позитивні тенденції:
 - суттєве зростання процентних доходів (+16,12%) та чистого процентного доходу (+18,11%) свідчить про успішну кредитну політику та здатність банку заробляти на основних операціях.
 - збільшення інших процентних доходів (+116,15%) та операційних доходів (+37,82%) показує диверсифікацію джерел прибутку.
 - розширення амортизаційних витрат (+33,59%) означає оновлення основних засобів і розвиток матеріально-технічної бази.
- негативні тенденції:
 - значне зростання витрат на формування резервів (+78,33%) свідчить про погіршення якості кредитного портфеля та підвищення ризиків неповернення кредитів.
 - зростання витрат на персонал (+32,90%), адміністративних витрат (+24,10%) і комісійних витрат (+45,23%) зменшує чисту прибутковість.
 - попри збільшення доходів, чистий прибуток знизився на 22,49%, що є ключовим негативним сигналом.

Висновки щодо фінансового стану: На кінець 2024 р. АТ «КРЕДОБАНК» мав значний запас ліквідності (кошти в НБУ, ОВДП у портфелі) і міцну капіталізацію, що дозволило йому витримати зниження процентних ставок та зростання резервів. Непрацюючі кредити (NPL) у портфелях банку залишаються вищими за довоєнні показники, але й тут було відзначено покращення якості на

рівні сектору (банк формував резерви, але і нарощував нове кредитування платоспроможним клієнтам). Прибуток АТ «Кредобанку» у 2023–2024 роках зріс суттєво (падіння лише у 2024), але залишався одним із найвищих у секторі, що свідчить про ефективну маржу бізнесу. Таким чином, з фінансово-економічної точки зору банк упродовж війни утримує стійкість: значно наростив ресурси, вчасно покрити ризики, зберіг високу рентабельність при постійній капіталізації.

2.2. Оцінка сучасного стану кадрової політики АТ «КРЕДОБАНК»

АТ «КРЕДОБАНК» реалізує відкриту та прозору кадрову політику, відповідно до якої відбір працівників, їх професійне зростання та система матеріального заохочення ґрунтуються на рівні кваліфікації, професійних уміннях і результативності діяльності.

Метою кадрової політики банку є формування згуртованого трудового колективу, який сприятиме гармонійному поєднанню інтересів підприємства та його співробітників. Вона спрямована на зміцнення потенціалу установи та адаптацію до вимог ринку в перспективі.

Кадрова політика охоплює ключові напрями роботи з персоналом: підбір кадрів, навчання, професійний розвиток та забезпечення ефективної взаємодії між працівниками і керівництвом. Поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення питань, пов'язаних із персоналом. Крім того, кадрова політика визначає як стратегічні цілі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, так і завдання, що стосуються відносин із працівниками.

Основні цілі поділяються на економічні та соціальні:

- економічні цілі передбачають досягнення раціонального співвідношення між витратами на персонал і отриманими результатами. В умовах економічної нестабільності кадрові рішення банку спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та ефективніше використання ресурсів.
- соціальні цілі зосереджені на підвищенні рівня добробуту працівників, зокрема шляхом зростання заробітної плати, скорочення робочого часу, розвитку

соціальних програм, покращення умов праці та залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень [13].

Елементи кадрової політики АТ «КРЕДОБАНК» охоплюють такі напрями:

1. політика зайнятості – орієнтована на залучення висококваліфікованих фахівців, створення можливостей для їх професійного розвитку та задоволення.
2. політика навчання – передбачає формування навчальних програм і баз для підвищення кваліфікації персоналу та підтримки їхнього кар'єрного зростання.
3. політика оплати праці – спрямована на надання заробітної плати, яка відповідає рівню професійної підготовки та компетенціям працівників.
4. політика добробуту – передбачає пропозицію соціальних пакетів, які є привабливішими порівняно зі стандартами інших роботодавців.
5. політика трудових відносин – включає розроблення стратегій для запобігання конфліктним ситуаціям і підтримання гармонійних взаємин між працівниками та керівництвом [33].

Основні завдання кадрової політики АТ «КРЕДОБАНК» полягають у:

- урахуванні потреб і інтересів працівників для підвищення їхньої мотивації та рівня задоволення працею;
- забезпеченні банку кваліфікованими кадрами у необхідній кількості відповідно до стратегічних напрямів розвитку;
- створенні умов для дотримання трудових прав і виконання обов'язків згідно з чинним законодавством;
- раціональному використанні трудових ресурсів;
- формуванні та підтриманні стабільної й результативної роботи [14].

Кадрова політика банку реалізується через внутрішні нормативні документи, серед яких – затверджені положення (зокрема, положення про оплату праці), правила та норми, що регулюють поведінку персоналу (правила внутрішнього трудового розпорядку), а також спеціальні програми, спрямовані на досягнення стратегічних цілей установи (наприклад, програма зниження плинності кадрів).

Станом на 11.09.2025 року загальна чисельність працівників АТ «КРЕДОБАНК» склала 1484 особи, що демонструє збільшення на 36 осіб порівняно з кінцем 2024 року [1].

Для прикладу можна розглянути Департамент управління продажем та мережею, розташований у місті Львів за адресою вул. Сахарова, 78. У департаменті працює 19 осіб штатного персоналу, з яких 90% мають вищу освіту. Середній вік працівників становить близько 40 років.

За гендерною структурою у підрозділі переважають жінки — їхня частка складає 74% від загальної чисельності персоналу.

Більш детальне відображення вікової структури працівників Департаменту управління продажем та мережею подано на (рис. 2.3).

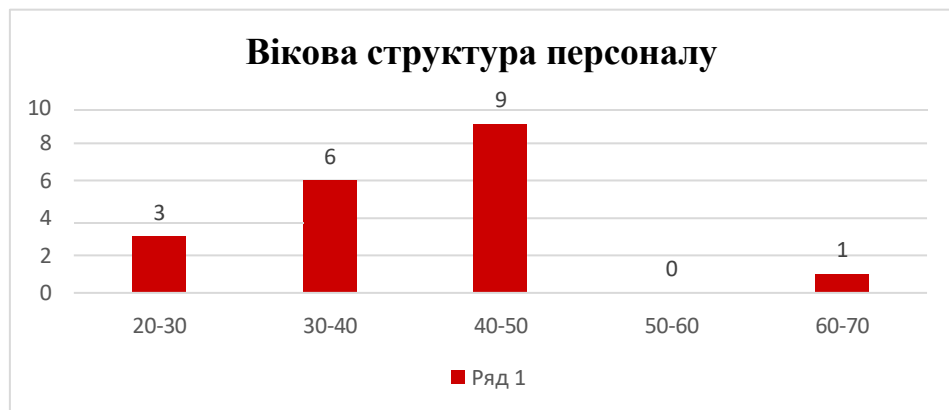


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу Департаменту управління продажем та мережею

Джерело: розроблено автором на основі даних департаменту

Як видно з рисунку 2.3, переважаючою віковою структурою персоналу в Департаменті управління продажем та мережею є вік 40-50 років, що включає в собі 9 працівників. Наступною віковою категорією є вік 30-40 років, а це 6 працівників відділу; 20-30 років за кількістю працівників становить 3 особи. Працівники за віковою структурою 50-60 років відсутні, а вік 60-70 років налічує одного працівника відділення.

Також проаналізуємо інформацію про зміну чисельності працівників АТ «КРЕДОБАНК» за останні роки, що наведено у (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Чисельність працівників АТ «КРЕДОБАНК» за 2019-2025 роки

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютна зміна за 2025 рік, од.	Відносна зміна за 2025 рік, %
Чисельність працівників, осіб	2097	2117	1999	1919	1643	1448	1484	+36	+2,49%

Джерело: сформовано на основі даних АТ «КРЕДОБАНК» [1]

З таблиці 2.3 видно, що чисельність працівників АТ «КРЕДОБАНК» за період 2019-2025 роки в разі зменшилася. Якщо у 2019 році в штаті АТ «КРЕДОБАНК» працювало 2097 осіб, то у 2025 році вже 1484 особи.

У 2025 році відбулося збільшення кількості персоналу АТ «КРЕДОБАНК» на 36 осіб, або ж на 2,49% більше, ніж у 2024 році.

Різде скорочення штату було спричинене низкою факторів, серед яких – мобілізація працівників, добровільне звільнення, еміграція за кордон та інші обставини. У 2019 році на одне відділення АТ «КРЕДОБАНК» в середньому припадало 21 працівник, а у 2023 році цей показник зріс до 25. Це свідчить про те, що керівництво банку провело оптимізацію чисельності персоналу та мережі відділень, зберігши при цьому акцент на професіоналізмі та досвіді працівників. У разі скорочення відділень співробітникам пропонували інші посади або альтернативні умови праці.

Важливим елементом ефективної кадрової політики залишається мотивація персоналу. Працівники, які відчують свою цінність і отримують справедливу винагороду за результати своєї діяльності, зазвичай проявляють вищу відданість компанії, продуктивність і задоволеність роботою.

В АТ «КРЕДОБАНК» застосовується система матеріального стимулювання, зокрема преміювання у грошовій формі за ефективне виконання завдань. Щоб отримати премію, співробітники мають досягти квартальних цілей, визначених керівництвом банку. До таких цілей належать: виконання планових показників за критерієм «активні клієнти», підготовка звітів (наприклад, «Рух бази клієнтів за

2025 рік»), а також участь у презентативних або інноваційних проєктах (розробка нових продуктів чи сервісів).

Окрім цього, у банку діє система нематеріальної мотивації, яка включає, медичне страхування від компанії ПЗУ Україна, що підвищує соціальну стабільність працівників і виступає додатковим чинником при залученні та утриманні кадрів.

Водночас, для підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей банку доцільно посилити систему мотивації, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, що сприятиме зростанню продуктивності персоналу.

Для того, щоб дізнатися, яку мотивацію праці потребують працівники банку було проведене соціологічне опитування щодо необхідності впровадження мотивації праці, яке подано в додатку А, (рис. А.2).

Результати опитування представлені на (рис. 2.4).

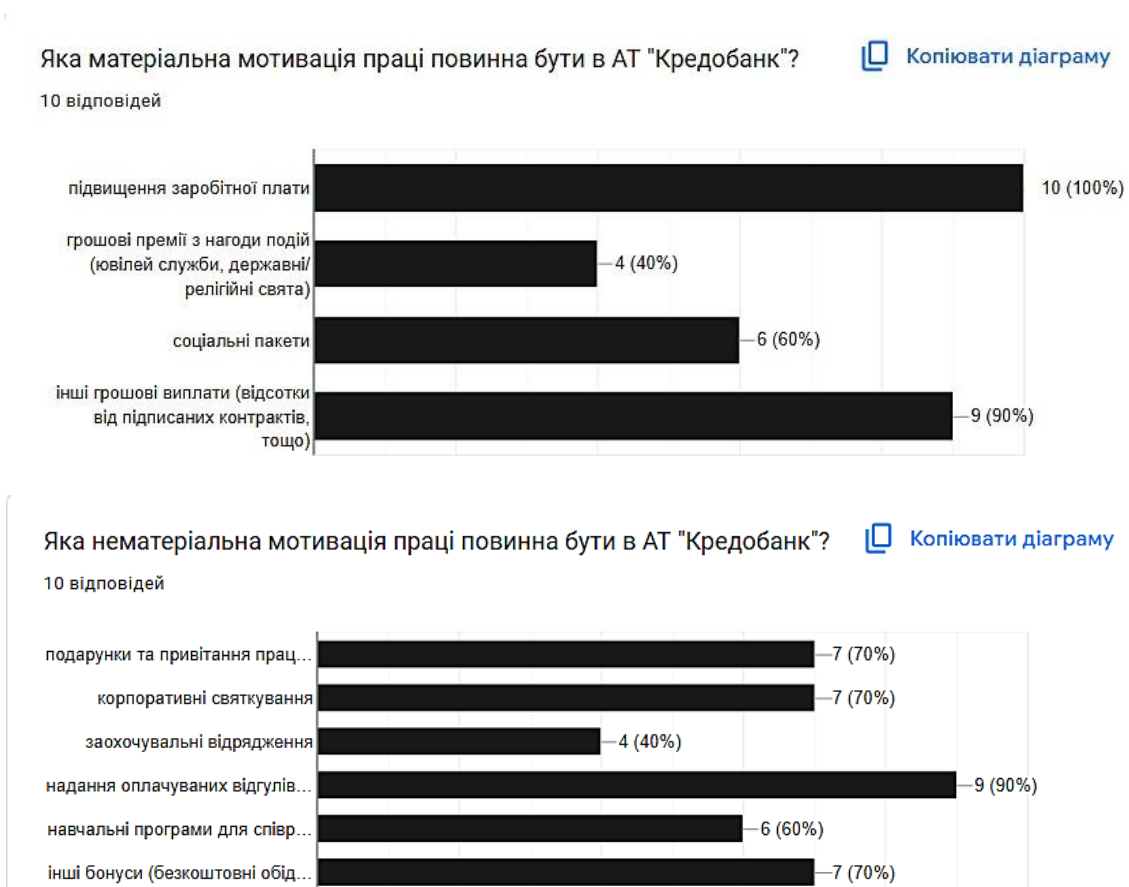


Рис. 2.4. Соціологічне опитування працівників щодо впровадження мотивації праці в АТ «КРЕДОБАНК»

Джерело: сформовано автором

Після проведення опитування серед десяти співробітників АТ «КРЕДОБАНК» щодо системи матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві було встановлено, що працівники віддають перевагу таким формам матеріального заохочення, як:

- підвищення заробітної плати – 100% опитаних;
- грошові премії з нагоди подій (ювілей служби, державні/релігійні свята) – 70% опитаних;
- соціальні пакети – 60% респондентів;
- інші грошові виплати (% від підписання контрактів і т.п.) – 90% респондентів.

Щодо нематеріальної мотивації праці:

- вручення подарунків та привітання працівників – 70% респондентів;
- корпоративні святкування – 70% опитаних;
- заохочувальні відрядження – 40% респондентів;
- навчальні програми для співробітників – 60% опитаних;
- надання оплачуваних відгулів – 90% респондентів;
- інші бонуси (безкоштовні обіди, мовні курси, тощо) – 70% опитаних.

АТ «КРЕДОБАНК» доцільно оновити свою політику мотивації з метою кращого врахування потреб працівників. Запровадження додаткових стимулюючих механізмів, що охоплюють різні мотиваційні чинники, сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та зміцненню його лояльності до компанії.

2.3. Дослідження організації процесу набору персоналу в АТ «КРЕДОБАНК»

З 2020 року основним завданням управління персоналом АТ «КРЕДОБАНК» стало впровадження ефективних систем, що охоплювали процеси набору, адаптації, оцінювання, мотивації, навчання та розвитку працівників. Особливу увагу було приділено вдосконаленню системи управління та формуванню

корпоративної культури, заснованої на цінностях банку і спрямованої на реалізацію його стратегічних цілей.

Першим етапом реалізації цих завдань стало створення моделі компетенцій, яка стала основою для оцінювання працівників за їх професійними та поведінковими характеристиками. На основі результатів проведених оцінок і досліджень були визначені потреби у навчанні, розроблено концепцію системи розвитку персоналу та розпочато її поетапне впровадження.

Головною метою впровадження системи навчання є підвищення професійного рівня співробітників, розвиток кадрового потенціалу, покращення якості обслуговування клієнтів і досягнення стратегічних цілей банку. Крім того, це сприяє створенню умов для кар'єрного зростання працівників.

Зокрема, у банку організуються такі форми навчання персоналу:

- вступне навчання — проводиться для нових працівників, які отримують загальні відомості про діяльність банку та специфіку роботи підрозділу;
- проміжне навчання — проводиться на регулярній основі двічі на рік, а також у випадках потреби повторного інструктажу чи запровадження нових процесів, послуг або продуктів.

АТ «КРЕДОБАНК» активно застосовує власну внутрішню онлайн-платформу Kredo University, за допомогою якої здійснюється навчання працівників. На цій платформі співробітники проходять електронні курси, присвячені таким напрямкам, як обслуговування клієнтів, операційна робота з фізичними особами, приймання інкасо іноземної валюти, дотримання правил інформаційної безпеки тощо.

У 2021 році банк удосконалив процес набору персоналу, що дозволило скоротити терміни закриття вакансій і підвищити якість набору кандидатів.

З метою оптимізації HR-процесів в АТ «КРЕДОБАНК» було об'єднано ключові кадрові дані та аналітику в єдиній хмарній ІТ-платформі SAP Success Factors. Цю систему банк упровадив ще у 2017 році, а згодом суттєво розширив її функціональні можливості та сферу застосування [1].

Набір персоналу в банку здійснюється у двох основних сегментах — масовому та немасовому. Основним показником ефективності цього процесу є середня тривалість закриття вакансій. Так, у 2024 році цей показник становив 12 днів для масових позицій і 20 днів для немасових.

Для заповнення масових вакансій банк переважно залучає зовнішніх кандидатів, тоді як на немасові посади надає перевагу внутрішнім претендентам.

Під час масового набору активно використовуються автоматизовані інструменти, зокрема автопошук резюме та проведення відеоінтерв'ю.

До масових посад в АТ «КРЕДОБАНК» належать такі категорії працівників, як: фахівець з обслуговування клієнтів — фізичних осіб; фахівець контактного центру; консультант із банківських продуктів; фахівець із прямого продажу.

У 2024 році набір персоналу в АТ «КРЕДОБАНК» здійснювався відповідно до кваліфікаційних вимог, визначених для кожної посади з урахуванням специфіки діяльності банку та його відділень. Основними каналами пошуку кандидатів були зовнішні інтернет-ресурси (переважно для масового підбору) та внутрішні джерела (для немасових вакансій).

Відбір претендентів на масові посади відбувається у кілька етапів:

1. відкриття вакансії та аналіз анкет кандидатів;
2. проведення відеоінтерв'ю;
3. проведення первинної співбесіди;
4. перевірка кандидата управлінням безпеки банку;
5. фінальне погодження кандидатури.

Детальний аналіз кожного етапу подано в додатку Б, (рис. Б.2).

Проаналізувавши діючу систему набору персоналу в АТ «КРЕДОБАНК», можна виокремити її основні переваги та недоліки, які наведено на (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Переваги і недоліки системи набору персоналу
на масові позиції в АТ «КРЕДОБАНК»**

Переваги	Недоліки
Сильний HR-бренд — банк має позитивний імідж на ринку праці та позиціонує себе як надійного роботодавця, що підвищує привабливість вакансій для кандидатів.	Невиконання планів із закриття вакансій — не завжди вдається досягти запланованих показників щодо кількості найнятих працівників на масові посади.
Організований і структурований процес підбору — процедура набору чітко регламентована, відповідає вимогам нормативних документів і базується на затвердженому штатному розкладі.	Висока трудомісткість процесу підбору — значна частина робочого часу HR-фахівців витрачається на проведення телефонних інтерв'ю, що може спричинити втому, помилки та зниження мотивації працівників.
Професійність персоналу — висококваліфіковані кадри, позитивний соціально-психологічний клімат сприяють ефективній роботі й зниженню плинності кадрів.	Відсутність аудіо- та відеоботів — автоматизація попереднього етапу комунікації з кандидатами недостатньо розвинена, що знижує ефективність масового відбору.
Використання сучасних каналів пошуку кандидатів — банк застосовує як власний кар'єрний портал, так і зовнішні рекрутингові платформи для розміщення вакансій.	Відсутність відеозапису співбесід — відсутність фіксації відеоінтерв'ю ускладнює об'єктивну оцінку кандидатів та аналіз прийнятих рішень керівників.
Автоматизація HR-процесів — використання системи електронного документообігу (СЕОДО) та автоматизованих робочих місць (АРМ) підвищує швидкість обробки інформації.	Тривалі терміни закриття масових вакансій — строки заповнення посад перевищують середні по організації, що може впливати на ефективність операційних процесів.
Системність у відборі — кандидати оцінюються відповідно до чітких кваліфікаційних характеристик та стандартів компетенцій, що забезпечує справедливість і прозорість процесу.	Відсутність аналізу причин відмов кандидатам — банк не веде системного обліку причин, через які керівники відхиляють кандидатів, що обмежує можливість удосконалення процесу підбору.
Розвинена система навчання та адаптації — після прийняття на роботу працівники проходять якісне навчання, що сприяє швидкому входженню в робочий процес.	Низький рівень цифровізації етапів комунікації — обмежене використання автоматизованих технологій (чат-ботів, анкетних платформ, AI-аналізу анкет) уповільнює процес набору персоналу.

Джерело: сформовано автором

Підбір персоналу на масові посади в АТ «КРЕДОБАНК» пов'язаний із необхідністю обробки великої кількості контактних даних і резюме кандидатів. Водночас актуальність цієї інформації швидко знижується, оскільки претенденти

часто оперативно працевлаштовуються в інших компаніях. Це створює потребу у високій швидкості реагування з боку HR-фахівців і застосуванні ефективних методів комунікації.

Для підвищення результативності процесу добору персоналу на масові позиції доцільно:

1. оперативно встановлювати контакт із новими кандидатами, переважно за допомогою телефонних дзвінків або відеозв'язку, щоб мінімізувати ризик втрати потенційного працівника.

2. забезпечити привабливу презентацію вакансії, акцентуючи на перевагах роботи в банку, можливостях професійного розвитку, стабільності та корпоративній культурі.

3. використовувати автоматизовані HR-рішення (чат-боти, CRM-системи, онлайн-фільтри для резюме) для прискорення процесу відбору.

4. підвищити рівень персоналізованої комунікації з кандидатами, щоб формувати позитивне враження про банк [21].

Підсумовуючи проведений аналіз кадрової стратегії та етапів відбору персоналу, можна зробити висновок, що HR-відділ АТ «КРЕДОБАНК» дотримується підприємницької стратегії управління персоналом. У межах цієї стратегії основна увага зосереджується на залученні цілеспрямованих, ініціативних і професійно підготовлених співробітників, здатних реалізувати свій потенціал у динамічному середовищі.

Таким чином, персонал банку розглядається як стратегічний ресурс, який забезпечує конкурентоспроможність установи, підвищує ефективність її діяльності та сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення механізму набору кадрів у АТ «КРЕДОБАНК»

Успішний інноваційний розвиток підприємства безпосередньо залежить від ефективності управління персоналом, яке виступає ключовим елементом у забезпеченні стабільного функціонування організації. Саме грамотне управління людськими ресурсами формує підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, адже саме персонал є основним рушієм змін та джерелом нових ідей.

Одним із вирішальних чинників конкурентоспроможності сучасної організації є її здатність забезпечувати безперервний професійний розвиток та підвищення кваліфікації працівників. Уміння швидко адаптуватися до змін ринку праці, технологічних новацій і нових вимог клієнтів визначає успішність підприємства у динамічному бізнес-середовищі.

Сучасний ринок праці характеризується швидкими трансформаціями та підвищеними вимогами до кваліфікації персоналу. Зростає попит на висококваліфікованих працівників, здатних працювати в умовах невизначеності, швидко приймати рішення та проявляти ініціативу. Це спонукає підприємства до впровадження інноваційних підходів у систему підбору персоналу, що ґрунтуються на глибокому аналізі інформації про діяльність працівників, ефективності їх роботи та потенціалі для подальшого розвитку [31].

HR-відділ сучасної організації повинен діяти не лише реактивно, задовольняючи поточні кадрові потреби, а й проактивно — прогнозувати майбутні виклики та формувати кадрову політику, спрямовану на довгострокову адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища [30].

Ефективне стратегічне управління людськими ресурсами забезпечує стабільність колективу, підтримує корпоративну культуру та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Володіння HR-менеджером сучасними технологіями та методами підбору персоналу дозволяє формувати згуртовану команду, об'єднану спільними цінностями, орієнтовану на результат і розвиток підприємства [32].

В АТ «КРЕДОБАНК» процес заповнення вакансій базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх джерел підбору персоналу. Для індивідуальних або спеціалізованих посад перевага надається внутрішнім ресурсам компанії, тоді як для масових позицій використовується зовнішній пошук кандидатів.

Використання внутрішніх джерел підбору має низку переваг, серед яких:

- скорочення витрат на пошук, найм і адаптацію працівників;
- підвищення прозорості кадрової політики підприємства;
- можливість стратегічного планування кар'єрного розвитку персоналу;
- зміцнення морально-психологічного клімату в колективі;
- зростання рівня лояльності працівників до організації;
- підвищення їхньої залученості та мотивації до роботи;
- стимулювання професійного росту і підвищення продуктивності праці

[29].

Таким чином, ефективне управління персоналом та впровадження інноваційних підходів до підбору кадрів є важливою умовою сталого розвитку підприємства, зокрема такого потужного фінансового інституту, як АТ «КРЕДОБАНК».

Зовнішні джерела підбору персоналу посідають важливе місце у сучасній системі управління людськими ресурсами, оскільки внутрішній кадровий потенціал підприємства має об'єктивні обмеження. При внутрішньому переміщенні працівників, зокрема у разі переведення на вакантну посаду, неминуче виникає потреба заповнення новоутвореної вакансії, що, у свою чергу, стимулює зовнішній пошук кандидатів. Залучення персоналу із зовнішнього середовища сприяє оновленню кадрового складу, запобігає формуванню надмірних

неформальних зв'язків серед працівників, знижує ризики внутрішньої інерційності та сприяє надходженню нових ідей, підходів і досвіду. Крім того, зовнішній добір не потребує перенавчання в межах корпоративних процесів і дозволяє залучати фахівців із сучасним баченням професійної діяльності, високим рівнем компетентності та прагненням до розвитку.

Отже, одним із ключових завдань HR-відділу сучасного підприємства є підтримання оптимального балансу між використанням внутрішніх і зовнішніх джерел підбору персоналу. Такий підхід дає змогу забезпечити стабільність колективу та одночасно стимулювати його інноваційне оновлення, що є необхідною умовою сталого розвитку організації [38].

З огляду на динамічні зміни на ринку праці, в АТ «КРЕДОБАНК» доцільно впроваджувати інноваційні методи набору персоналу, які підвищують ефективність пошуку, оцінювання та відбору кандидатів.

До таких методів належать:

1. Використання технологій штучного інтелекту (ШІ).

Застосування інструментів штучного інтелекту є однією з провідних тенденцій у сучасному HR-менеджменті. Алгоритми ШІ дають змогу обробляти значні обсяги даних із резюме, професійних платформ, комплексно оцінюючи не лише кваліфікаційні характеристики, а й психологічні особливості кандидатів. Це сприяє скороченню часу відбору, оптимізації витрат та підвищенню точності прогнозів щодо відповідності кандидата корпоративній культурі. Крім того, чат-боти, що працюють на основі ШІ, можуть забезпечувати первинну комунікацію з кандидатами, відповідати на типові запитання, проводити попередній скринінг і здійснювати короткі онлайн-співбесіди.

2. Використання відкритих даних (open data).

Цей метод передбачає аналіз публічної інформації з різних джерел, зокрема соціальних мереж, онлайн-спільнот, для отримання додаткової інформації про потенційних кандидатів. Такі інструменти дають змогу компаніям оцінити професійні досягнення кандидатів та вивчити їхні комунікативні навички, соціальну активність та відповідність корпоративним цінностям. Використання

соціальних мереж також сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, розширенню аудиторії та залученню кандидатів.

3. Віртуальні ярмарки вакансій.

Онлайн-ярмарки вакансій є сучасним інструментом взаємодії роботодавців і кандидатів у цифровому середовищі. Такі платформи дозволяють компаніям презентувати власний бренд, розміщувати актуальні вакансії, проводити віртуальні презентації та співбесіди, що значно розширює географію пошуку кадрів і знижує організаційні витрати.

4. Автоматизовані системи відстеження кандидатів (ATS).

ATS (Applicant Tracking System) – це програмний комплекс для керування всім циклом підбору персоналу. ATS-системи централізовано збирають резюме й заявки кандидатів із різних каналів (job-порталів, корпоративного сайту, LinkedIn тощо), дозволяють рекрутерам вести базу вакансій та кандидатів, автоматизувати комунікацію (розсилка листів) і аналізувати показники відбору. Сучасні ATS інтегруються з поштовими сервісами та порталами праці, автоматично імпортуючи відгуки на вакансії і забезпечуючи зручне сортування та фільтрацію кандидатів за навичками та іншим критеріям. За даними платформи Jobscan, понад 98% компаній зі списку Fortune 500 використовують ATS, що свідчить про ефективність системи у масштабному рекрутингу [34].

5. Відеоінтерв'ю з автоматичним аналізом.

Відеоінтерв'ю – це формат онлайн-співбесіди з використанням відеозв'язку, який може доповнюватися AI-аналізом зображення і звуку кандидата. Сучасні платформи (на кшталт HireVue, ModernHire) дозволяють проводити попереднє відео-співбесіду «за заданими питаннями», а потім аналізувати відповіді кандидата за критеріями мовлення, манери спілкування, емоційного забарвлення або мови тіла. Наприклад, алгоритми можуть оцінювати емоційний тон голосу та жести, аби побачити рівень ентузіазму або впевненості. Цей підхід дає змогу рекрутерам отримати більше даних про людину ще до особистої співбесіди. На етапі планування інтерв'ю відеорішення автоматично узгоджують час із кандидатом і відправляють посилання на зустріч, що скорочує закриття вакантних місць.

6. Інтерактивні способи тестування кандидатів.

Сучасні технології дозволяють створювати ефективні інструменти для комплексної оцінки навичок і поведінкових характеристик претендентів. До таких належать:

- симуляції робочих завдань, що дають змогу оцінити практичні вміння кандидата у вирішенні професійних ситуацій;
- рольові ігри, що моделюють реальні виробничі або клієнтські сценарії і дозволяють перевірити навички комунікації, командної роботи й ухвалення рішень;
- віртуальні симуляції, що реалізуються за допомогою спеціалізованих програм і дають змогу оцінити реакцію кандидата на типові та стресові ситуації у віртуальному середовищі [16].

Вибір конкретних методів підбору персоналу залежить від особливостей діяльності підприємства, його стратегічних цілей і корпоративної культури. HR-фахівці повинні володіти широким спектром сучасних інструментів оцінювання, що забезпечують обґрунтованість рішень і сприяють залученню високопрофесійних працівників.

3.2 Рекрутинг, як складова формування ефективної кадрової політики

Рекрутинг визначається як процес пошуку, відбору та залучення персоналу для задоволення потреб компанії або клієнта у разі звернення до рекрутингових агентств. Основна функція рекрутерів полягає у формуванні якісного кадрового резерву шляхом відбору кандидатів, які найбільше відповідають вимогам замовника. Підприємства-замовники надають рекрутинговим агентствам перелік критеріїв, яким повинні відповідати потенційні працівники, а завданням рекрутерів є проведення відбору серед широкого кола претендентів з урахуванням професійних, особистісних та мотиваційних характеристик [9].

Загалом, рекрутинг є багатокomпонентним і динамічним процесом, який охоплює низку технологій, які подано на (табл. 3.1).

Новітні технології рекрутингу [29]

Інноваційний метод набору персоналу	Характеристика та особливості застосування
Масовий рекрутинг (Mass Recruitment)	Технологія, що застосовується у випадках необхідності швидкого заповнення великої кількості однотипних вакансій, таких як касири, оператори, менеджери з продажу, консультанти тощо. Процес організовується за допомогою автоматизованих систем відбору, онлайн-інтерв'ю та попереднього тестування. Масовий рекрутинг дозволяє значно скоротити терміни найму, підвищити ефективність пошуку кандидатів.
Ексклюзивний пошук (Exclusive Search)	Метод використовується для добору керівників вищої ланки (CEO, CFO, топ-менеджери) та висококваліфікованих експертів із унікальними компетенціями. Основна мета — виявити кандидатів, які мають стратегічне мислення, здатні приймати управлінські рішення, впливати на розвиток бізнесу та формувати корпоративну політику. Процес передбачає високий рівень конфіденційності та персоналізований підхід до кожного кандидата.
Скринінг персоналу (Staff Screening)	Метод первинного добору працівників за чітко визначеними критеріями — освітою, досвідом роботи, віком, статтю або іншими об'єктивними параметрами. Скринінг дозволяє швидко відібрати кандидатів, які формально відповідають вимогам вакансії, але не враховує психологічних, мотиваційних і поведінкових аспектів. Найчастіше використовується на початкових етапах відбору або при масовому наймі.
Аутплейсмент (Outplacement)	Це програма підтримки персоналу, що вивільняється внаслідок реструктуризації або скорочення штату. Передбачає допомогу у підготовці резюме, психологічного консультування, пошуку нової роботи. Такий підхід підвищує соціальну відповідальність, зменшує ризики репутаційних втрат і сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.
Прелімінаринг (Preliminaring)	Передбачає залучення потенційних працівників через систему стажувань, виробничих практик та освітніх програм. Основна мета — виявлення і підготовка перспективних молодих фахівців (студентів, випускників закладів вищої освіти). Додатково метод включає організацію безкоштовних тренінгів, воркшопів і навчальних курсів, спрямованих на подальше працевлаштування та розвиток кадрового резерву підприємства.
Аутстафінг (Outstaffing)	Механізм управління персоналом, що передбачає передачу частини працівників у штат спеціалізованої компанії — аутстафера. Така компанія бере на себе юридичну, кадрову та бухгалтерську відповідальність за персонал. Працівники продовжують виконувати свої функції в межах основного підприємства, але формально не входять до його штату. Цей метод дозволяє оптимізувати витрати на утримання персоналу, підвищити гнучкість управління трудовими ресурсами та зменшити адміністративне навантаження.
Хедхантинг (Headhunting)	Високоспеціалізований метод рекрутингу, що полягає у цілеспрямованому пошуку та залученні вузькопрофільних фахівців або керівників вищої ланки. Хедхантери використовують аналітичні інструменти, професійні зв'язки та особисті переговори для «переманювання» кандидатів із конкуруючих компаній. Цей підхід орієнтований на залучення стратегічно важливих кадрів, які можуть забезпечити розвиток конкурентних переваг підприємства.

Дані технології постійно вдосконалюються та трансформуються відповідно до змін ринку праці, технологічного прогресу й потреб роботодавців. Саме тому вони вважаються одними з найефективніших і найбільш поширених сучасних методів пошуку та залучення персоналу. Завдяки своїй гнучкості та адаптивності ці інструменти зберігають ефективність навіть у періоди економічної нестабільності, що робить їх доцільними для використання у процесі набору кадрів в АТ «КРЕДОБАНК».

Для підвищення результативності набору кадрів АТ «КРЕДОБАНК» доцільно впроваджувати інноваційні методи набору персоналу, зокрема такі, як: застосування технологій штучного інтелекту для аналітики резюме та первинного відбору кандидатів; використання відкритих даних із соціальних мереж і професійних платформ; автоматизовані системи відстеження кандидатів (ATS); відеоінтерв'ю з автоматичним аналізом; участь у віртуальних ярмарках вакансій; застосування інтерактивних форм тестування для комплексної оцінки навичок та компетенцій претендентів.

Окрім того, ефективним інструментом може стати використання новітніх технологій рекрутингу (масовий рекрутинг; ексклюзивний пошук; скринінг персоналу; аутплейсмент; прелімінаринг; аутстафінг; хедхантинг), як системного підходу, що об'єднує різноманітні методи пошуку, оцінювання та залучення працівників. Вибір конкретного методу має здійснюватися з урахуванням ресурсних можливостей підприємства, терміновості заповнення вакансій, кадрової стратегії та довгострокових цілей розвитку компанії.

Підсумовуючи, слід наголосити, що успішність діяльності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від якості, компетентності та професійної надійності його персоналу. Це, у свою чергу, вимагає застосування ефективних, гнучких і науково обґрунтованих методів підбору кадрів. В умовах сучасних економічних трансформацій та зростання конкуренції на глобальному ринку підприємства, у тому числі АТ «КРЕДОБАНК», повинні впроваджувати інноваційні управлінські технології, спрямовані на оптимізацію роботи з персоналом як ключовим стратегічним ресурсом організації.

3.3. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу

Формування ефективної кадрової політики має здійснюватися з урахуванням комплексу факторів, які впливають на трудову діяльність працівників і визначають їхню поведінку у професійному середовищі. До таких факторів належать цілі, потреби, наміри, мотиви, амбіції та інші внутрішні чинники, що в сукупності формують систему трудової мотивації особистості.

Реалізація кадрової політики підприємства, зокрема й АТ «КРЕДОБАНК», повинна базуватися на ефективному використанні трудової мотивації та дотриманні таких принципів:

- формування атмосфери взаємодовіри, партнерства та взаєморозуміння в колективі;
- забезпечення рівних можливостей для всіх працівників у питаннях зайнятості, професійного зростання, кар'єрного розвитку та винагороди з урахуванням індивідуальної результативності;
- справедливий розподіл доходів між працівниками, який відповідає як інтересам персоналу, так і стратегічним цілям банку;
- формування динамічної системи внутрішньої мотивації та зовнішніх стимулів;
- своєчасне відзначення результативних дій працівників шляхом надання матеріальних або нематеріальних винагород [23].

Основною метою створення та реалізації мотиваційної політики є стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці, ефективного використання трудового потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації.

Структура мотиваційної політики підприємства включає такі складові:

1. Компенсаційна політика, яка охоплює:
 - оплату праці як об'єктивну компенсацію трудових затрат працівника та його внеску в загальні результати діяльності організації;
 - надбавки й доплати, спрямовані на компенсацію роботи в особливих або складних умовах праці;

- винагороди за досягнення встановлених показників.
- 2. Внутрішньо-організаційна система пільг, яка передбачає:
 - запровадження системи премій і бонусів за досягнення додаткових результатів, що позитивно впливають на загальні показники діяльності банку;
 - систему надбавок, яка сприяє згуртуванню трудового колективу та розкриттю його потенціалу (зокрема надбавки за стаж, кваліфікацію, тощо).
- 3. Система морального стимулювання, спрямована на підтримку ініціативності, творчого підходу до виконання професійних завдань та підвищення ефективності діяльності працівників.
- 4. Система розвитку персоналу, яка включає підвищення кваліфікації, планування професійної кар'єри, горизонтальне та вертикальне просування.
- 5. Комплекс заходів із подолання бар'єрів у трудовому середовищі, що передбачає усунення психологічних, статусних та адміністративних перешкод, які можуть негативно впливати на ефективність командної взаємодії.

В АТ «КРЕДОБАНК» функціонує система матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, спрямована на стимулювання ефективної трудової діяльності працівників. Матеріальна складова реалізується через виплату премій за результатами виконання квартальних завдань, що безпосередньо пов'язує рівень винагороди з ефективністю праці та досягненням цілей банку. Серед нематеріальних стимулів особливе місце посідає система медичного страхування, яка підвищує соціальну захищеність працівників і сприяє формуванню лояльності до роботодавця.

На основі проведеного опитування серед працівників банку було встановлено, що вони очікують більш розгалуженої та комплексної системи мотивації. У зв'язку з цим доцільним є впровадження таких заходів:

- підвищення рівня заробітної плати. Це є одним із найдієвіших інструментів матеріальної мотивації, оскільки свідчить про визнання внеску працівника у досягнення стратегічних цілей банку, сприяє підвищенню його залученості, задоволеності працею та зменшенню плинності кадрів.

- запровадження системи грошових премій з нагоди визначних подій, зокрема ювілеїв трудового стажу або особливих професійних досягнень. Такий підхід створює додаткові стимули до тривалого співробітництва.
- вручення подарунків і персоналізовані привітання, пов'язані з досягненнями, які сприяють створенню атмосфери визнання, цінності кожного працівника та позитивного емоційного клімату в колективі.
- розширення соціального пакету (пільгове кредитування, доступ до спортивних клубів, програм оздоровлення, тощо). Такі заходи сприяють підвищенню рівня соціальної стабільності та добробуту працівників.
- організація корпоративних заходів та святкувань, які сприяють розвитку командного духу, формуванню корпоративної культури.
- надання оплачуваних відгулів, гнучкого графіку роботи, що забезпечить баланс між професійними обов'язками та особистим життям, зменшити рівень емоційного вигорання та підвищити продуктивність праці.
- заохочувальні відрядження та програми обміну досвідом, які дозволяють працівникам отримати нові знання, перейняти кращі практики та розширити професійні компетенції.
- організація навчальних і тренінгових програм, спрямованих на розвиток професійних та управлінських навичок персоналу, що є інвестицією в довгостроковий розвиток людського капіталу банку.
- запровадження додаткових бонусів, таких як безоплатні обіди, знижки на послуги партнерів банку або програми лояльності для працівників.

Важливим елементом системи мотивації праці не лише у банківських установах, а й на будь-якому підприємстві, є наявність соціального пакету. Соціальний пакет виступає дієвим інструментом підвищення лояльності персоналу, формування позитивного іміджу роботодавця та забезпечення соціального захисту працівників.

Під час вивчення сутності соціальних пакетів доцільно враховувати такі ключові аспекти:

1. Соціальний підхід є невід'ємною складовою заробітної плати, оскільки соціальні пільги та гарантії розглядаються як додаткові елементи загальної системи винагороди працівника.

2. Соціальний режим охоплює різноманітні форми винагороди соціального характеру — пільги, заохочення, компенсації, гарантії тощо, які відрізняються від безпосередньої матеріальної винагороди за працю.

3. Складові соціального пакету можуть різнитися за своїм функціональним призначенням, а саме:

- компенсаційні виплати, пов'язані з виконанням посадових обов'язків (оплата транспортних витрат, мобільного зв'язку тощо);
- заходи зі збереження та покращення здоров'я працівників (матеріальна допомога на оздоровлення, безкоштовне харчування);
- підтримка професійного розвитку (оплата навчання, тренінгів, підписки на спеціалізовані видання тощо).

4. Соціальні гарантії формують імідж роботодавця, його привабливість на ринку праці, створюють конкурентну перевагу підприємства, оскільки сприяють підвищенню його репутації та залученню кваліфікованих кадрів.

Надання працівникам соціальних пільг і заохочень дозволяє роботодавцям досягти низки стратегічних цілей, зокрема:

- формування позитивного іміджу та бренду роботодавця;
- залучення й утримання висококваліфікованих працівників;
- підвищення результативності праці за рахунок зростання мотивації;
- підвищення рівня лояльності персоналу та зменшення плинності кадрів;
- оптимізацію витрат на соціальне забезпечення, отримання податкових переваг і зниження непередбачених фінансових ризиків;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Під час розроблення соціального пакету важливо обрати оптимальний підхід до його формування, який відповідатиме розмірам підприємства, його фінансовим можливостям та кадровій політиці. Виділяють такі основні підходи:

1. Уніфікований соціальний пакет — передбачає встановлення єдиного набору соціальних гарантій і пільг для всіх працівників. Основна увага приділяється створенню згуртованої команди, атмосфері довіри та взаємодопомоги, а також забезпеченню рівності в системі соціального стимулювання (наприклад, оплата транспорту, медичне страхування тощо).

2. Диференційований підхід — базується на розподілі соціальних виплат відповідно до корпоративної ієрархії. Така система підкреслює статус і досягнення керівників, стимулює працівників нижчих ланок до професійного зростання та підвищення ефективності.

3. Ієрархічні соціальні пільги та заохочення - обсяг і рівень наданих переваг залежать від рангу посади. Такий підхід є ефективним для підприємств середнього бізнесу, де можливості вертикального кар'єрного зростання обмежені, але можна стимулювати високі результати праці через надання розширених пільг для провідних спеціалістів [30].

4. Модель «пакету на вибір» - формується кілька варіантів соціальних пакетів однакової вартості, але з різним наповненням. Працівники можуть обрати той, що найбільше відповідає їхнім індивідуальним потребам. Такий підхід може застосовуватися одночасно з диференційованою або ієрархічною системою.

5. Модель «шведського столу» - передбачає, що працівникам надається певна кількість балів або грошових одиниць, за які вони самостійно обирають види соціальних послуг чи заохочень із запропонованого переліку. Вартість кожної опції має грошовий еквівалент.

6. Монетаризація соціальних пільг - працівникам надається грошова компенсація за певні соціальні послуги (наприклад, витрати на харчування, транспорт або мобільний зв'язок). Такий метод дозволяє персоналу самостійно розпоряджатися коштами, проте фахівці з управління персоналом застерігають від повної монетизації пільг, оскільки це може знизити рівень емоційної прив'язаності працівників до роботодавця та відчуття соціальної підтримки.

Приклад матеріальної мотивації банківських працівників наведено на (рис. 3.2).

Назва заохочення	Характеристика
Результативна надбавка	Щомісячно визначається Головним банком і включає два складники — персональну та бюджетну надбавки. Її розмір залежить від загальної ефективності роботи працівників та результатів діяльності підрозділів.
Персональна надбавка	Призначається з урахуванням професійного рівня, якості виконання службових обов'язків, ініціативності та творчого підходу до роботи. Встановлюється за поданням керівників структурних підрозділів, кураторів чи директорів філій на підставі клопотання із зазначенням розміру та терміну дії надбавки.
Бюджетна надбавка	Розмір визначається за допомогою бальної оцінки, що враховує складність робіт, професійні компетенції, рівень виконання завдань та ділові якості працівників. Сума витрат на цю надбавку встановлюється філією як різниця між загальним фондом результативних надбавок та сумою персональних.
Щоквартальна винагорода керівників, заступників директорів та керуючих відділень	Обчислюється як певний відсоток від посадового окладу залежно від групи, до якої належить регіональний підрозділ. Розмір винагороди коригується відповідно до рейтингової оцінки підрозділу та коефіцієнта особистих продажів керівника.

Рис. 3.2. Матеріальна мотивація банківських працівників [23]

Для забезпечення високих результатів діяльності АТ «КРЕДОБАНК» доцільно впровадити цілісну систему заохочення, яка б не лише стимулювала працівників до якісного виконання посадових обов'язків, а й формувала у них прагнення до розвитку, ініціативності та лояльності до установи.

Проведений аналіз показав, що чинна модель оплати праці хоча й охоплює преміювання та надбавки, однак потребує перегляду в умовах зростання навантаження на працівників, підвищених вимог до професійної компетентності та посилення конкуренції на ринку банківських послуг.

У зв'язку з цим виникає потреба у кількісному оцінюванні впливу запропонованих заходів на матеріальну мотивацію працівників. Такий підхід дозволяє визначити, яким чином зміни в системі оплати праці — зокрема підвищення посадових окладів, запровадження нових видів премій і бонусів, розширення соціального пакету — позначаться на загальному рівні винагороди співробітників.

Проведемо розрахунок зміни заробітної плати працівників «провідного спеціаліста відділення» АТ «КРЕДОБАНК» до та після впровадження запропонованих заходів:

1. Заробітна плата до впровадження пропозицій

У наявній системі мотивації працівник отримує такі складові:

- посадовий оклад – 18 000 грн.;
- персональна надбавка – 10% (1 800 грн.);
- бюджетна надбавка – 7% (1 260 грн.);
- квартальна премія – у середньому 15% від окладу (2 700 грн. / квартал

→ 900 грн. / місяць).

Місячний дохід до змін:

$$18\,000 + 1\,800 + 1\,260 + 900 = \mathbf{21\,960 \text{ грн.}}$$

2. Заробітна плата після впровадження запропонованих заходів

Відповідно до рекомендацій розділу 3, передбачено:

- підвищення окладу на 12%;
- введення бонусів за стаж: +5%;
- введення премії за професійні досягнення: +7%;
- розширення соцпакету: компенсація харчування: 1 000 грн.;
- запровадження подарункового фонду (середньомісячно): 300 грн.;
- збільшення квартальної премії до 20% (4 500 грн / квартал → 1 500 грн.

/ місяць).

Розрахунок:

- новий оклад: $18\,000 \times 1.12 = \mathbf{20\,160 \text{ грн.}}$
- персональна надбавка: 10% = 2 016 грн.
- бюджетна надбавка: 7% = 1 411 грн.
- бонус за стаж: 5% = 1 008 грн.
- премія за професійні досягнення: 7% = 1 411 грн.
- розширений соцпакет (харчування): 1 000 грн.
- подарунковий фонд: 300 грн.
- квартальна премія (місячний еквівалент): 1 500 грн.

Місячний дохід після змін:

$$20\,160 + 2\,016 + 1\,411 + 1\,008 + 1\,411 + 1\,000 + 300 + 1\,500 = \mathbf{28\,806 \text{ грн.}}$$

3. Порівняльна таблиця зміни заробітної плати подано в (табл. 3.2).

Порівняльна таблиця зміни заробітної плати

Елемент оплати	До впровадження, грн	Після впровадження, грн
Посадовий оклад	18 000	20 160
Персональна надбавка	1 800	2 016
Бюджетна надбавка	1 260	1 411
Бонус за стаж	-	1 008
Премія за професійні досягнення	-	1 411
Квартальна премія (місячна частка)	900	1 500
Компенсація харчування	-	1 000
Подарунковий фонд	-	300
Загальний місячний дохід	22 560	28 806

Джерело: сформовано автором

4. Аналітичний висновок

У підсумку, встановлено, що після впровадження запропонованих заходів загальний місячний дохід працівника зростає ~ на **30%**, або на **6 846 грн. щомісяця.**

Таке підвищення є фінансово обґрунтованим, оскільки:

- зменшує ризики плинності кадрів;
- підвищує лояльність працівників;
- компенсує підвищене навантаження та відповідальність у банківській сфері;
- стимулює до професійного розвитку;
- формує позитивний імідж роботодавця на ринку праці.

Таким чином, запропонований комплекс заходів забезпечує зростання як матеріальної, так і нематеріальної мотивації персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики АТ «КРЕДОБАНК» загалом.

Отже, для досягнення оптимального рівня мотивації необхідно використовувати різноманітні методи стимулювання, підтримуючи баланс між матеріальними й нематеріальними заохоченнями. Ентузіазм і зацікавленість банківських працівників є важливим чинником підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності банку. При цьому важливо враховувати як потреби персоналу, так і стратегічні інтереси організації.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було проаналізовано теоретичні засади формування кадрової політики підприємства та визначено її ключову роль у стратегічному розвитку організації. Встановлено, що кадрова політика як інтегрована система управління персоналом охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективне залучення, розвиток, оцінювання та стимулювання працівників. Її зміст визначається необхідністю забезпечення узгодженості між цілями підприємства та професійними потребами персоналу, що є основою для формування високопродуктивного й конкурентоспроможного трудового колективу.

У сучасному середовищі кадрова політика підприємств зазнає значних трансформацій, зумовлених глобалізацією, цифровізацією бізнес-процесів та змінами ринку праці. Проведене дослідження дало змогу встановити, що ці фактори вимагають від організацій підвищення гнучкості, впровадження інноваційних HR-технологій, а також переходу до компетентнісної моделі управління персоналом.

У межах аналізу діяльності АТ «КРЕДОБАНК» було досліджено особливості функціонування його кадрової політики та визначено, що вона побудована на принципах відкритості, прозорості та об'єктивності оцінювання персоналу. Банк орієнтується на формування професійного та згуртованого колективу, здатного забезпечувати стратегічні цілі установи та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що установа застосовує цифрові HR-рішення — такі як SAP Success Factors і Kredo University — що значно підвищує ефективність роботи з персоналом та підтримує розвиток корпоративної культури.

Проаналізовано динаміку чисельності працівників АТ «КРЕДОБАНК» за останні роки, що дозволило встановити тенденції раціоналізації кадрової структури. Незважаючи на скорочення кількості відділень у 2020–2024 роках, банк зберіг високий рівень професіоналізму персоналу та продовжив інвестувати в людський капітал. Зафіксоване у 2025 році відновлення зростання чисельності

працівників свідчить про стабілізацію операційної діяльності та підвищення привабливості банку як роботодавця.

Також було проаналізовано систему мотивації персоналу. Встановлено, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує високий рівень задоволеності працівників, однак зберігається запит на вдосконалення преміальної системи та розвиток нематеріальних мотиваторів. Результати соціологічного опитування підтверджують потребу в гнучких бонусних механізмах та розширенні програм професійного зростання.

У ході дослідження процесів найму було виявлено, що банку доцільно удосконалити комунікаційні етапи рекрутингу, скоротити терміни закриття вакансій та розширити застосування цифрових технологій. Запропоновано впровадження інструментів штучного інтелекту, відкритих даних, чат-ботів, відеоінтерв'ю з автоматизованою оцінкою компетенцій, а також використання інноваційних методів відбору, зокрема масового рекрутингу, exclusive search, скринінгу, аутплейсменту, тощо. Встановлено, що такі рішення підвищують швидкість і якість найму, що є важливим у конкурентному фінансовому секторі.

На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо подальшого вдосконалення кадрової політики АТ «КРЕДОБАНК». Зокрема, обґрунтовано доцільність впровадження гнучкої системи преміювання, поглибленої цифровізації HR-процесів, модернізації корпоративної платформи Kredo University, розвитку програм внутрішніх комунікацій, а також посилення соціальної підтримки персоналу в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Реалізація рекомендацій забезпечить підвищення ефективності управління персоналом та зміцнення внутрішнього потенціалу банку.

Таким чином, досліджено, що кадрова політика АТ «КРЕДОБАНК» спрямована на формування високопрофесійного, мотивованого та лояльного персоналу. Встановлено, що подальша модернізація кадрової стратегії сприятиме підвищенню продуктивності праці. Запропоновані заходи здатні забезпечити оптимальний баланс між стратегічними цілями організації та потребами її працівників, що є визначальним чинником сталого розвитку АТ «КРЕДОБАНК».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Кредобанк». Фізичним особам | Правильний банк | Kredobank. URL: <https://kredobank.com.ua/> (дата звернення: 14.11.2025).
2. Байталюк Д.Б. Удосконалення системи управління персоналом. Збірник матеріалів за результатами IV науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи». Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори2006», 2016. С. 162-164.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 512 с.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Винокурова О. В. Кадрова політика підприємства: теоретичні засади та практичні аспекти. — Харків: ХНЕУ, 2020.
6. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. *Вісник ПДАТУ*. 2012. № 14. С. 72–78.
7. Гасюк Л. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5(50). С. 155-159.
8. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. — Київ: Знання, 2022.
9. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37–41.
10. Дибченко А. І. Сучасні тенденції розвитку кадрової політики підприємств. — Економіка і держава, №5, 2023.
11. Дробиш Л. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 3(59). С. 287-291.

12. Друкер П. Ефективне управління в умовах змін. — К.: Наш формат, 2022.
13. Кадрова політика та шляхи її покращення. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf (дата звернення: 15.11.2025).
14. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
15. Касіч-Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 4. С. 147–150.
16. Ключ до успіху: сучасні тренди, HR та інновації у менеджменті людських ресурсів. URL: <https://shepetivka.com.ua/statti/pres-relizy/5192-hr-iaakliuch-do-uspikhu-cuchasni-trendy-ta-innovatsii-u-menedzhmenti-liudskykh-resursiv.html> (дата звернення: 18.10.2025).
17. Кредобанк [2024] – офіційний сайт, телефон, контакти, реквізити. Мінфін - все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/kredobank/> (дата звернення: 16.10.2025).
18. Кредобанк | Стратегія. Фізичним особам | Правильний банк | Kredobank. URL: <https://kredobank.com.ua/about/misiya-ta-cinnosti/strategiya> (дата звернення: 04.10.2025).
19. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. Посібник. Київ : Кондор, 2003. 453 с.
20. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу. — Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.
21. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *«Young Scientist»*. 2016. № 5. С. 88.
22. Мороз О.С. Кадрова політика організації : навч. посіб. для студентів ЗДІА галузі знань 073 «Управління та адміністрування». Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 161 с.

23. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/9036986/page:23/> (дата звернення: 17.10.2025).

24. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

25. Про затвердження Положення про порядок видачі банкам банківських ліцензій, письмових дозволів та ліцензій на виконання окремих операцій. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0730-01#Text> (дата звернення: 17.10.2025).

26. Річна звітність | Kredobank. Kredobank. URL: <https://kredobank.com.ua/about/zvity-banku/richna-zvitnist> (дата звернення: 18.10.2025).

27. Саакян А.К. Кадровий менеджмент. — Харків: Інжек, 2020.

28. Статут АТ «Кредобанк» URL: <https://kredobank.com.ua/public/upload/a637e2d3e2601f875bdd836a917b8ea7.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).

29. Сучасні методи підбору персоналу. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c9df1a5d-7580-4ac7-acc7-802d1fd90e9e/content> (дата звернення: 19.10.2025).

30. Сучасні технології підбору персоналу. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/3/8.pdf (дата звернення: 19.10.2025).

31. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1(1). С. 3.

32. Цимбалюк С.В. Професійний підбір персоналу. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1482> (дата звернення: 19.10.2025).

33. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 706–709 с.

34. Що таке ATS та навіщо вона вам: розповідаємо все про системи для рекрутинг. URL: <https://hurma.work/blog/ats-recruiting-system/#:~:text=За%20даними%20Jobscan,%20понад%2098,цієї%20технології%20для%20оптим> (дата звернення: 21.11.2025).

35. Calhoun R.P. Human Resource Policies and Organizational Strategy. — New York: McGraw-Hill, 2018.

36. Carbery R. Human resource development: a concise introduction. London: Palgrave, 2015. 270 p.

37. Kotler F. Principles of Management. — Pearson Education, 2021.

38. Leatherbarrow C. Introduction to human resource management: a guide to HR in practice. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. 642 p.

39. McFarland B. Personnel Policy and Corporate Governance. — London: Routledge, 2017.

40. Personnel Policies: Meaning, Definitions, Types, Importance, Principles, Formulation. *Economics Discussion*. URL: <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/personnel-policies/personnel-policies/32440> (date of access: 12.10.2025).