

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Аналіз системи управління персоналом в бізнес-організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності.

Виконав: здобувач вищої освіти групи
гр. М21-2 спеціальності 073
«Менеджмент» Сафонова Є.В.

Керівник: к.е.н., доцент Маляр Д.В. _____

Дніпро - 2025

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	5
1.1. Теоретичні основи управління персоналом як складника ефективності діяльності підприємства.....	5
1.2. Особливості управління персоналом у банківських установах України.....	10
1.3. Вплив цифрових HR-технологій на підвищення ефективності управління персоналом у банках.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АТ «РАЙФАЙЗЕН БАНК» У ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ З ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ.....	21
2.1. Загальна характеристика та основні фінансові показники АТ «Райфайзен Банк».....	21
2.2. Кореляційний аналіз взаємозв'язку між показниками персоналу та ефективністю діяльності АТ «Райфайзен Банк».....	31
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом в АТ «Райфайзен Банк» та напрями її вдосконалення.....	40
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	51

ВСТУП

Сфера управління персоналом за останні роки зазнала значної трансформації. І хоча класичні теорії залишаються актуальними, сучасна динаміка ринку праці, цифровізація процесів та підвищені вимоги до ефективності бізнесу сформували нові виклики для HR-служб, особливо в банківському секторі. Банки це передусім сервіс, а сервіс неможливий без якісної команди. Саме тому управління персоналом у фінансових установах сьогодні — не другорядна функція, а стратегічно важлива складова всієї діяльності.

На мою думку в умовах економічної нестабільності та конкуренції на фінансовому ринку ключову роль починає відігравати саме людський капітал: кваліфіковані кадри, мотивовані співробітники, низький рівень плинності персоналу. Все це прямо впливає не тільки на якість обслуговування клієнтів, а й на загальні фінансові показники банку. За цим стоїть питання — як саме вимірюється ефективність HR-систем? Якими мають бути кадрові рішення, щоб реально підвищити прибутковість?

Водночас, одним із трендів останнього десятиліття стало активне впровадження цифрових інструментів управління персоналом. Українські банки поступово переходять на електронні HRM-системи, використовують ВІ-аналітику у підборі кадрів, автоматизують процеси оцінки ефективності. Такі технології не просто замінюють ручну працю, вони створюють нову логіку взаємодії між працівником і роботодавцем, прискорюють адаптацію, скорочують витрати та підвищують якість управління.

Актуальність дослідження також посилюється потребою комплексного бачення, як з боку управлінської науки, так і з боку фінансового менеджменту. Управління персоналом це не тільки про людей, а і про гроші, цифри та довгострокову стабільність банківської установи.

Метою роботи є оцінка ефективності системи управління персоналом в АТ «Райфайзен Банк» на основі аналізу її організаційної структури,

кадрових показників і результативності, а також виявлення взаємозв'язку з фінансовими показниками діяльності банку. Для досягнення цієї мети буде: розглянуто фінансово-господарський стан АТ «Райфайзен Банк» та організаційну структуру управління персоналом банку; проаналізовано динаміку ключових показників, що характеризують персонал банку; встановлено зв'язки між HR-показниками і фінансовими результатами діяльності банку; оцінено сильні та слабкі сторони чинної системи управління персоналом; запропоновано практичні напрями вдосконалення кадрової політики АТ «Райфайзен Банк».

Об'єкт дослідження — система управління персоналом АТ «Райфайзен Банк». Предмет дослідження полягає у вивченні системи управління персоналом в АТ «Райфайзен Банк» та її впливу на фінансово-економічні результати діяльності банку.

Методи дослідження, що використовуються у роботі: порівняльний аналіз (вивчення різних підходів до HRM у банках України); контент-аналіз (опрацювання нормативної та літературної бази); системний підхід (розгляд управління персоналом як частини загальної стратегії банку); елементи кореляційного аналізу (при оцінці впливу HR-показників на фінансові результати); графічні методи (візуалізація систем управління, схем HR-функцій тощо).

Джерельна база дослідження включає: наукові публікації українських та зарубіжних авторів; аналітичні звіти банків, опубліковані на офіційних сайтах; дані Національного банку України, Держстату, Мінекономіки; законодавчі акти України щодо праці, банківської діяльності та цифровізації.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання висновків і рекомендацій для вдосконалення HR-систем у вітчизняних банках. Дослідження дозволить обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення продуктивності персоналу, зниження плинності кадрів, а також

покращення загальних фінансових результатів банківської установи через ефективне управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Теоретичні основи управління персоналом як складника ефективності діяльності підприємства

Управління персоналом як функція бізнесу сформувалося не одразу. Його витoki сягають часів індустріалізації, коли потреба в організації праці почала вимагати системного підходу до людей на виробництві. У XX столітті з'являються перші школи менеджменту (класична, неокласична, поведінкова). Кожна така школа по-своєму трактує роль працівника: від «гвинтика» у системі до повноцінного носія вартості.

Можна з переконаністю стверджувати, що сьогодні управління персоналом (Human Resource Management, HRM) не зводиться тільки до кадрового діловодства. Це багаторівнева система, яка охоплює стратегію, політику, процеси та інструменти, що спрямовані на залучення, розвиток і утримання працівників. Йдеться вже не про людей як «ресурс», а про капітал — тобто про джерело вартості, інновацій, конкурентоспроможності [1, с. 23].

Вважаю, що сучасні підходи до HRM значною мірою базуються на концепції ресурсної теорії фірми (Resource-Based View), згідно з якою саме унікальні внутрішні ресурси (зокрема персонал) забезпечують довгострокову перевагу. Працівники з високою кваліфікацією, здатністю до навчання, гнучкістю та лояльністю є основа, яка не піддається копіюванню, на відміну від продукту чи ціни.

Важливо відзначити, що управління персоналом одночасно є і системою, і процесом. Як система, воно включає підсистеми планування,

підбору, адаптації, мотивації, розвитку, оцінки й утримання. Як процес є динамікою між керівником і працівником, зворотним зв'язком, взаємною відповідальністю.

Крім того в сучасному розумінні HRM має тісний зв'язок із ефективністю діяльності підприємства. Тут слід розрізняти пряму та непряму залежність. Пряма полягає в зростанні продуктивності, скороченні витрат на найм або текучість. Уявляється, що непряма залежність здебільшого проявляється в корпоративній культурі, клієнтському досвіді або бренді роботодавця, які з часом транслуються в економічні показники.

Однак на практиці визначити ефективність HRM складно. Більшість моделей пропонують оцінювати її через HR-показники (текучість, рівень задоволеності, кількість навчальних годин) або КРІ фінансового характеру (прибуток на одного працівника, рентабельність витрат на персонал, економія від автоматизації HR-процесів) [5, с. 117].

У таблиці нижче представлена схема ключових складників сучасного управління персоналом, що формують ефективність організації.

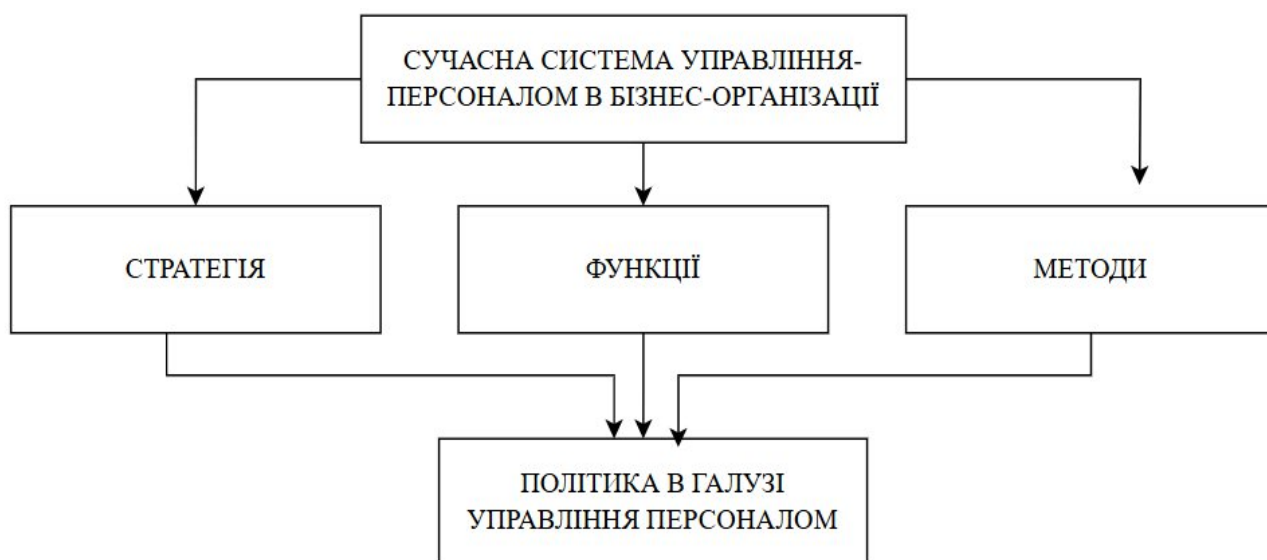


Рис. 1.1. Ключові елементи сучасної системи управління персоналом у бізнес-організації (складено автором за: [3; 5]).

Розуміння сучасного управління персоналом неможливе без детального усвідомлення того, які функції виконує ця система в межах підприємства. Маю переконання, що в переважній більшості українських компаній та банків, система HR вже давно вийшла за межі лише кадрового діловодства. Вона охоплює всі етапи взаємодії з працівником, тобто від визначення потреби в персоналі до управління його кар'єрою. Водночас це не просто набір операцій, а послідовна логіка дій, що дозволяє компанії діяти стратегічно та гнучко. На мою думку умовно ці функції можна поділити на планування, підбір, адаптацію, оцінювання, розвиток, мотивацію та управління кар'єрою. На рис. 1.2 подано повний перелік цих базових функцій управління персоналом, які визначають фундамент HRM у будь-якій бізнес-структурі.



Рис. 1.2. Функції управління персоналом (складено автором за: [4, с. 69; 5, с. 117]).

На мій погляд, цілком логічно тепер приділити увагу завданням, які стоять перед управлінцями. На рівні стратегічного управління це передусім формування політики в галузі персоналу, тобто узгодження кадрової стратегії з місією та цінностями підприємства. На оперативному рівні

йдеться про організацію процесів підбору, навчання, оцінювання, а також моніторинг результативності таких процесів.

Водночас, не можна оминати увагою принципи HRM, які лягають в основу усіх рішень щодо персоналу. Вони окреслюють ідеологічну рамку системи, тобто демонструють наскільки вона гнучка до змін, наскільки комплексно підходить до працівника, наскільки системно вбудована в загальну бізнес-модель. Хочеться підкреслити, що в роботі HR-менеджера має бути чітка логіка, прозорість дій, орієнтація на кінцевий результат. Тому саме ці принципи (системність, комплексність, прозорість, гнучкість та результативність) подано на рис. 1.3, який дає уявлення про логічну архітектуру ефективної HR-системи.

Маю переконання, що особливої актуальності ці елементи набувають у сфері банківського бізнесу. Саме в цій галузі обслуговування клієнтів прямо залежить від людського чинника. Вважаю в банку важливо не просто найняти працівника, а залучити такого, хто зможе швидко адаптуватися до змін, ефективно працювати з ризиками, дотримуватись регламентів і водночас зберігати високий рівень емоційного інтелекту.



Рис. 1.3. Принципи управління персоналом (складено автором за: [4, с. 72; 7, с. 58]).

Моя ідея про те, що управління персоналом впливає на результативність бізнесу, на перший погляд здається очевидною. Але саме в деталях цього взаємозв'язку криється більшість складнощів як на практиці, так і в дослідженнях. Річ у тім, що HRM не є ізольованою функцією, а навпаки воно діє в контексті організаційної стратегії, ринкового середовища, корпоративної культури та фінансової моделі. Простіше кажучи, вплив HR-системи проявляється не прямо, а опосередковано через зміну поведінки працівників, їх мотивацію, рівень залученості, якість обслуговування клієнтів.

На мій погляд, ключовою передумовою ефективності HRM є його відповідність цілям підприємства. Якщо стратегія банку орієнтована на цифрові сервіси, то HR-підходи мають бути сфокусовані на IT-компетенціях, інноваційній культурі, швидкій адаптації персоналу. Якщо ж акцент на зниженні витрат, то HR-система повинна забезпечити оптимізацію штатної структури, підвищення продуктивності праці, ефективне управління витратами на персонал.

Критерії, за допомогою яких можна оцінити ефективність HRM, умовно поділимо на HR-показники та бізнес-показники. До перших маю віднести рівень плинності кадрів, середній час закриття вакансії, відсоток працівників із високою оцінкою ефективності, участь у навчанні тощо. До бізнес-показників тоді маю віднести ті, які не характеризують HRM-систему як таку. Це: фінансовий результат, продуктивність, прибутковість на одного працівника, зниження витрат на операційні процеси [5; 6]. Важливо зазначити, що між цими групами показників встановлюється причинно-наслідковий зв'язок: позитивна динаміка HR-метрик створює передумови для покращення бізнес-показників.

В контексті нашої роботи такий взаємозв'язок набуває особливого значення, оскільки по суті є квінтесенцією цієї роботи. Припустимо, що низький рівень плинності в підрозділах з прямим контактом із клієнтами (відділення, кол-центри) прямо корелює з високим рівнем клієнтської

задоволеності. А це в свою чергу, впливає на зростання обсягу продажів послуг і прибутку. На рис. 1.4 зображено узагальнену логіку впливу HRM-системи на ефективність діяльності підприємства (від внутрішніх HR-практик до зовнішніх фінансових результатів).



Рис. 1.4. Взаємозв'язок HR-процесів та ефективності діяльності підприємства (складено автором за: [5; 6]).

1.2. Особливості управління персоналом у банківських установах України.

На мій погляд, управління персоналом у банківській сфері має низку особливостей, що зумовлені як характером самої діяльності. Також ця сфера відрізняється підвищеними вимогами до якості обслуговування, точністю рішень і дотримання нормативних стандартів. Це має місце, оскільки банки функціонують у суворо регульованому середовищі, де будь-яка помилка працівника може мати серйозні фінансові або репутаційні наслідки. У зв'язку з цим HR-система в таких установах повинна поєднувати жорсткі внутрішні процедури з гнучкістю в роботі з людьми.

Передусім, банки висувають високі вимоги до професійної кваліфікації своїх співробітників. Навіть лінійний персонал має володіти не тільки технічними знаннями, а й аналітичними здібностями, емоційною стабільністю, навичками комунікації. Це особливо важливо у фронт-офісі, де кожна дія працівника впливає на клієнтське сприйняття банку.

Водночас, структура HRM у банківських установах зазвичай є багаторівневою. З одного боку, існує центральний HR-департамент, який відповідає за стратегію, політику та нормативи. З іншої сторони у великих банках діють регіональні HR-служби, що забезпечують реалізацію рішень

на місцях. Така двоєдина система управління дозволяє поєднати централізований контроль із децентралізованою реалізацією політик [8].

Третій ключовий момент це інтенсивне використання HR-аналітики й цифрових платформ. Уявляється, що банки все активніше впроваджують автоматизовані системи відбору персоналу, внутрішні освітні платформи, інструменти оцінювання за KPI. Усе це дозволяє не тільки пришвидшити процеси, а й зробити їх більш прозорими та підконтрольними. В якості прикладу може представити на огляд системи на кшталт SAP SuccessFactors або Oracle HCM, що активно використовуються в українських банках для централізованого управління персоналом.

На мій погляд, ще одна особливість це висока плинність кадрів на початкових позиціях. Це створює постійну потребу в адаптації нових працівників і підвищує навантаження на HR-відділ. У відповідь на це банки впроваджують програми наставництва, e-learning, гейміфіковану адаптацію тощо.

Думаю, що окрему увагу слід приділити етичним стандартам. У банківській сфері вони не просто бажані, а і обов'язкові. Політики щодо конфлікту інтересів, поводження з конфіденційною інформацією, антикорупційні кодекси, на мій розсуд усе це має відображатися в HR-документах і кадрових процедурах.

Нарешті, управління персоналом у банках тісно пов'язане з питаннями ризик-менеджменту, особливо в частині кадрової безпеки, доступу до клієнтських даних, контролю поведінки працівників. Як представляється, це формує окремий напрям HR-політики — compliance у сфері персоналу, який в інших галузях представлений значно слабше.

Саме тому систему управління персоналом у банку можна умовно представити у вигляді багаторівневої конструкції, що зображена на рис. 1.5.

За моїми спостереженнями в сьогодення вітчизняні банківські установи поступово переходять від фрагментарного управління персоналом до впровадження комплексних кадрових стратегій. Вважаю це пов'язано як

із жорсткою конкуренцією на ринку фінансових послуг. Хоча можемо це пояснити і високою вартістю помилок у доборі кадрів. Але в будь якому разі українські банки дедалі частіше сприймають HR не як технічну функцію, а як складову бізнес-моделі.

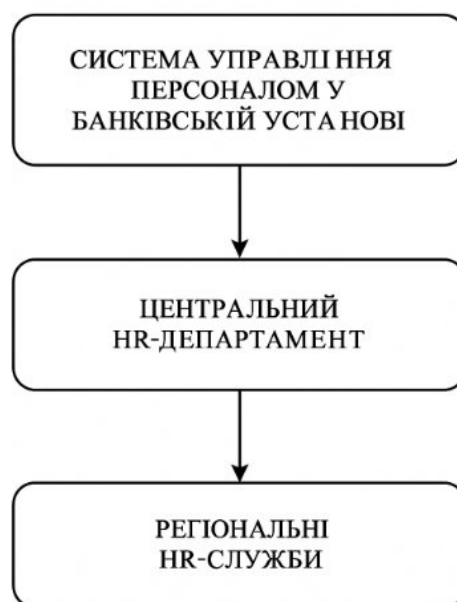


Рис. 1.5. Рівні організації HRM у банківській установі (складено автором за: [8; 9]).

В теперішній час кидається в око тенденція до запровадження стратегій розвитку персоналу, в яких особливу роль відіграють внутрішнє навчання, формування кадрового резерву, коучинг і система наставництва. У ПриватБанку (як наприклад) діє централізована освітня платформа для співробітників, яка дозволяє дистанційно опановувати як технічні навички, так і «м'які» компетенції. В підтвердження цього аргументу, хочу згадати також Райффайзен Банк, що акцентує увагу на розвитку лідерських якостей серед керівників середньої ланки, що реалізується через спеціалізовані модулі навчання й оцінювання [10].

Також не можна не відзначити схильність сучасного HRM у банках до побудови системи управління ефективністю, що цікавить нас найбільшою мірою в рамках даного дослідження. Зокрема спостерігається чітка тенденція до впровадження KPI-структури в банках України, які

застосовуються до всіх рівнів персоналу. Працівники фронт-офісу оцінюються дещо по іншому. Їх аналізують за кількістю операцій, обсягами продажу продуктів, нарешті якістю обслуговування клієнтів. Примітно, що для аналітичного або бек-офісного персоналу основними показниками стають точність, своєчасність і відповідність внутрішнім стандартам. У таких системах часто використовуються бонуси, які напряму прив'язані до виконання планових завдань.

Водночас така тенденція до оцінки ефективності системи управління персоналом передбачає не лише кількісні показники. Українські банки дедалі активніше впроваджують якісні критерії оцінювання персоналу. Зокрема, йдеться про оцінку поведінкових компетенцій, командної роботи, здатності до навчання. Як приклад, Ощадбанк нещодавно запровадив модульну систему внутрішнього тестування, яка є обов'язковою для проходження після кожного етапу підвищення кваліфікації [11].

Водночас кадрові практики не обмежуються тільки оцінюванням і навчанням. На мій погляд, важливою проблемою сучасних банків є утримання працівників, що є критичним у сфері з високою плинністю кадрів. Деякі установи рятують ситуацію шляхом запровадження внутрішніх програми добробуту, гнучкі графіки, часткову компенсацію витрат на медичне обслуговування. Такі ініціативи мають подвійний ефект: вони знижують ризик звільнення та водночас формують позитивний бренд роботодавця.

Вбачається, що HR-практики українських банків демонструють рух у напрямку комплексного, стратегічного підходу до управління персоналом. Це варто відзначити як позитивну тенденцію. І хоча не всі банки реалізують повний спектр заходів, уже зараз можна говорити про загальногалузевий тренд на персонал як джерело цінності, а не лише як ресурс.

Незважаючи на продемонстрований в даній роботі помітний прогрес у розвитку HRM-систем, більшість українських банків продовжують стикатися з низкою викликів, які суттєво впливають на стабільність роботи,

рівень обслуговування та фінансові результати. І як вбачається ці виклики не завжди пов'язані з браком ресурсів, часто причиною стає невідповідність між амбіціями банку та реальним станом внутрішньої кадрової політики.

На мій погляд, однією з ключових проблем є висока плинність кадрів, особливо серед молодшого персоналу у фронт-офісі. За моїми спостереженнями у багатьох банках працівники відділень або кол-центрів затримуються не більше ніж на 6–9 міс. Все це призводить до постійної потреби в адаптації новачків, зниження якості обслуговування та зростання витрат на рекрутинг. Підсумовуючи, хочу зауважити: причини цього явища не лише в оплаті праці, а й у монотонності завдань, відсутності перспектив та великому емоційному навантаженні.

Рухаючись шляхом виявлення нагальних проблем сучасної системи управління персоналом, не можна забути про недостатню цифрову зрілість HR-систем. У багатьох банках частина процесів досі залишається ручною або фрагментарно-автоматизованою. Це стосується зокрема, процесів оцінювання, кар'єрного планування або ведення особових справ. Через це страждає аналітика, а менеджмент не завжди має точні й актуальні дані для ухвалення рішень. Вважаю це також створює ризики дублювання або втрати інформації, особливо в умовах розгалуженої філіальної структури. А саме це притаманне банківській галузі в цілому.

На мою думку, важливою викликом є дефіцит кваліфікованих кадрів у ключових напрямках, таких як цифрова трансформація, ризик-менеджмент, корпоративний бізнес. Очевидно, що конкуренція за таких працівників висока. Проте самі фахівці дедалі частіше орієнтовані на гнучкіші формати роботи або міжнародні компанії. Думаю в виборі місця працевлаштування кожним окремим фахівцем будуть важливі не лише рівень зарплати, але й умови праці. Саме цим пояснюється, що банки часто змушені розширювати програми навчання, шукати кандидатів із суміжних галузей, іноді навіть переглядати вимоги до своїх посад.

Ще один аспект, який часто залишається поза увагою багатьох дослідників, але на мою думку абсолютно не заслужено. Це внутрішня комунікація, оскільки у великих банках працюють тисячі осіб у різних регіонах. Саме через це ефективна передача інформації та єдність цінностей стають справжнім викликом, що заслуговує нашої уваги. За відсутності ефективних внутрішніх каналів комунікації виникає ризик дезорієнтації працівників, розриву між центральним офісом і філіями, зниження залученості персоналу.

Нарешті, важливим системним викликом залишається низька інтеграція HR-стратегії з бізнес-стратегією. Часто HR-функція працює паралельно, не маючи достатнього впливу на формування загальної стратегії банку. На мій погляд відсутність такої необхідної узгодженості між ціма стратегіями має конче деструктивний характер для досягнення ефективності, що є ключовим моментом мого дослідження. В решті решт, це призводить до розриву між завданнями, які ставить бізнес, і реальними можливостями персоналу, а також до втрати синергії між департаментами.

Сукупність цих проблем формує те середовище, в якому HR-фахівці українських банків змушені шукати нові рішення, модернізувати системи та переосмислювати підходи до персоналу. У наступному розділі передбачаю розгляд цих викликів вже на прикладі конкретної банківської установи.

1.3. Вплив цифрових HR-технологій на підвищення ефективності управління персоналом у банках.

Не варто ототожнювати діджиталізацію управління персоналом з простим переходом від паперових анкет до Excel-таблиць або до створення електронної картки працівника. Це глибока зміна самого підходу до управління людським капіталом. В її основі лежить застосування новітніх

технологій, ва саме : автоматизованих HRM-систем, аналітичних платформ, мобільних рішень, чат-ботів, штучного інтелекту.

У банківському секторі України питання цифровізації HR-процесів стало особливо актуальним після 2020 року. Саме в цей час мала місце криза, спричинена пандемією COVID-19, що змусила установи в короткі терміни адаптуватися до віддаленого режиму роботи. Це стало каталізатором для впровадження нових інструментів як для підтримки зв'язку з працівниками, так і для збереження безперервності кадрових процесів.

Якщо дивитися в корінь даної тенденції, то сутність цифрової трансформації HR полягає у впровадженні інструментів, які дозволяють зробити управління персоналом більш швидким та точним. Так, системи типу SAP SuccessFactors або Oracle HCM дозволяють здійснювати комплексне управління життєвим циклом працівника (від автоматичного підбору на вакансію до формування плану розвитку, оцінювання ефективності та управління компенсаціями). В українських банках дедалі частіше з'являються такі практики, зокрема у ПриватБанку, Райффайзен Банку, ПУМБ [12].

Ще одним із ключових напрямів цифрової трансформації на мій погляд є автоматизація рекрутингу. Йдеться про створення онлайн-форм, автоматичну фільтрацію резюме, попереднє оцінювання кандидатів за заданими критеріями, використання чат-ботів для уточнення даних. Це дозволяє скоротити час закриття вакансії та зменшити людський фактор у процесі добору.

Разом з тим, не можна оминати інший важливий напрям — використання HR-аналітики. Зібрані дані про ефективність, плинність кадрів, участь у навчанні та інші метрики обробляються за допомогою BI-систем (як-от Power BI, Tableau). За рахунок цього такі системи надають керівництву банку чітке уявлення про стан персоналу, проблемні зони,

динаміку розвитку. Це забезпечує не лише реактивне, а й прогнозне управління персоналом.

Варто зазначити, що цифровізація в HRM не обмежується лише технічними аспектами. Це також може бути зміна культури управління, що передбачає рух від вертикального контролю до прозорості взаємодії, від інтуїтивних рішень до рішень, заснованих на даних. На мій погляд, це особливо це важливо для банків, де вартість помилки дуже висока, а обсяг персоналу та регіональна розгалуженість ускладнюють централізований контроль.

На схемі 1.6 мною наведено основні напрямки цифрової трансформації HRM у банках, які реалізуються в межах стратегії підвищення ефективності.



Рис. 1.6. Основні напрями цифрової трансформації HRM у банківській установі (складено автором за: [12; 13]).

Одне з головних завдань цифровізації в управлінні персоналом — не просто автоматизувати процеси, а підвищити реальну результативність роботи співробітників. Звідси можемо простежити вихід загальну ефективність організації, що є предметом даного дослідження. А у банках (як

системних, так і регіональних) зв'язок між впровадженням HR-технологій та продуктивністю праці стає дедалі відчутнішим.

Першим очевидним ефектом, що кидається в око, є скорочення часу на виконання рутинних операцій. Наприклад, автоматизовані системи підбору дозволяють не витратити години на ручне переглядання резюме або комунікацію з кандидатами, усе це частково бере на себе система. Як результат HR-фахівці можуть сфокусуватися на стратегічних завданнях. Мова йде про оцінку потенціалу кандидатів, побудові кадрового резерву. Це у свою чергу, сприяє якіснішому формуванню команди.

Жодне управління персоналом як вбачається не буде повноцінним без належного навчання та розвитку персоналу. В цьому сенсі не аби який інтерес представляють Онлайн–платформи для навчання (LMS). Саме такі сервіси дозволяють швидко масштабувати знання на велику кількість працівників, забезпечити персоналізовані траєкторії розвитку, вести облік пройдених курсів. Працівник сам може обрати час для навчання, а банк бачити реальні результати. Як наслідок можемо висновити, що компетенції зростають швидше, і це прямо впливає на якість виконання завдань, зниження кількості помилок, підвищення клієнтського досвіду.

Ще однією перевагою такого підходу є швидкість системи моніторингу та зворотного зв'язку. Це дозволяє оперативно виявляти проблеми такі як : зниження мотивації, перевантаження, порушення дисципліни. За рахунок цього керівники здобувають можливість вчасно реагувати через індивідуальні плани, зміну графіка чи призначення менторів. У банках, де велика кількість відділень , такий підхід особливо важливий, оскільки він дозволяє зберігати єдиний рівень продуктивності в різних регіонах.

Стратегічно, тобто на рівні всієї організації цифровізація HR-процесів також сприяє зменшенню непрямих витрат. Наприклад, зменшення текучості персоналу внаслідок вчасного зворотного зв'язку або ефективної адаптації дає змогу економити на повторному наймі та навчанні. А

автоматизація документообігу знижує адміністративне навантаження та прискорює кадрові процеси (звільнення, переведення, відпустки). Отже, виявляється мінімізація витрат, що бажано для будь якої комерційно організації, чи банку.

За моїми особистими спостереженнями результати таких змін вже можна побачити на прикладі деяких українських банків. Наприклад, після впровадження повноцінної системи внутрішнього електронного навчання один із системних банків України за рік зменшив витрати на очне навчання на понад 30%, а рівень задоволеності нових працівників зріс на 18% [13]. Також варто згадати інший приклад, а саме впровадження HR-аналітики в управлінні відпустками та лікарняними дозволило одному з банків зменшити непродуктивні витрати часу на 12%.

Можна підсумувати, що цифрові HR-технології не просто змінюють інструменти роботи, а вони виводять управління персоналом на новий рівень стратегічної ефективності. За таких умов кожне кадрове рішення підкріплене даними, кожен процес є вимірюваним, а кожен результат є обґрунтованим.

І хоча цифровізація HR-процесів у банках має переважно позитивний вплив, її впровадження не позбавлене суперечностей. Більше того, надмірне захоплення технологіями без належної підготовки та осмислення часто призводить до ефекту протилежного до очікуваного. За моїми оцінками банківська сфера з її складною внутрішньою структурою, високим рівнем регулювання та багат шаровим персоналом, особливо чутлива до таких ризиків.

На мою думку, один із найпоширеніших викликів це опір персоналу цифровим змінам. Це той «людський фактор», який по суті унеможливорює досягнення всього позитивного від диджиталізації внаслідок свідомого або підсвідомого (як у Фрейда) супротиву таким інноваціям. Частина працівників, особливо середнього й старшого віку, сприймає автоматизацію як загрозу або зайве ускладнення. Це створює напруження в колективах,

знижує рівень довіри до нових інструментів і гальмує їхнє впровадження. Проблема посилюється за умов, коли впровадження цифрових рішень відбувається зверху вниз, без етапу тестування, консультацій або навчання персоналу.

Варто враховувати, що ще одним важливим обмеженням є ресурсна складність реалізації HRM-систем. Багато банків, особливо регіонального масштабу, не мають достатнього бюджету для придбання ліцензій на сучасні системи та інтеграції їх з уже наявною IT-інфраструктурою або навчання персоналу. У результаті цифровізація відбувається частково або залишається на рівні окремих пілотних проектів, що не дає очікуваного системного ефекту.

Також доцільно буде згадати ризики, пов'язані з безпекою даних. HRM-системи зберігають конфіденційну інформацію - персональні дані, дані про заробітну плату, оцінки ефективності тощо. На мій погляд, будь-який витік або злам несе репутаційні й юридичні загрози. Це дуже нагально особливо у банківській сфері, де безпека є ключовою цінністю. Тому необхідна постійна синхронізація HRM-рішень з політиками кібербезпеки.

Ще один суттєвий момент — низький рівень внутрішньої аналітичної культури. Навіть в разі наявності сучасних BI-інструментів, часто бракує навичок для інтерпретації даних, виявлення закономірностей або прийняття рішень на їх основі. Це означає, що інвестиції в технології не завжди супроводжуються паралельними інвестиціями в розвиток аналітичних компетенцій HR-фахівців та лінійних керівників. Тобто така невідповідність між технологіями і рівнем персоналу може стати справжнім «камнем спотикання» для досягнення цілей організації (банку).

Крім того, надмірна технологізація може призвести до знеособлення HR-процесів. Наприклад, автоматизовані оцінювання без зворотного зв'язку від керівника, або рекрутинг, повністю здійснюваний ботами. Все це може створити відчуття відчуження у працівників, знижуючи їхню

лояльність. Технології не мають повністю замінити людську взаємодію, особливо в таких чутливих сферах, як мотивація, етика й культура.

Отже, диджиталізація HRM у банках це не лише питання технічного впровадження, а й питання балансу. На мій погляд. Це баланс між ефективністю й людяністю, водночас між швидкістю та якістю, також між контролем і довірою. Розуміння обмежень і ризиків дозволяє сформувати більш реалістичні очікування від технологій і вбудувати їх у кадрову стратегію. При цьому все має бути так влаштовано, щоб результат справді сприяв розвитку банку як цілісної організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АТ «РАЙФАЙЗЕН БАНК» У ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ З ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика та основні фінансові показники АТ «Райфайзен Банк».

АТ «Райфайзен Банк» — один із найбільших і найстабільніших банків в Україні, що входить до міжнародної групи Raiffeisen Bank International (Австрія). Свою діяльність в Україні банк веде ще з 1992 року, а після злиття з банком «Аваль» у 2006 році функціонує під сучасною назвою. Установа надає повний спектр фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Провідними продуктами банку є кредитування, депозити, платіжні інструменти, цифрові сервіси та обслуговування бізнесу [28].

Банк обслуговує мільйони клієнтів, активно розвиває Онлайн–банкінг і неодноразово отримував визнання за якість цифрових продуктів. У 2023 році «Райфайзен Банк» був серед лідерів банківської системи за обсягом активів і прибутку [29]. Попри складну економічну ситуацію, банк зберігає високу довіру клієнтів і демонструє фінансову стійкість. На мій погляд, даний банк є справжнім взірцем європейських стандартів, що проявляється в стабільності та прозорості його діяльності [30].

Організаційна структура АТ «Райфайзен Банк» в Україні є багаторівневою та чітко структурованою. Вона побудована на принципах корпоративного управління, що відповідають європейським стандартам і знову свідчить про «європейський дух» банку (рис. 2.1). Основними органами управління виступають: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та Правління банку (Голова правління — Олександр Писарук). Ці ланки відповідають за стратегічне бачення, нагляд та виконавчу діяльність відповідно.

У структурі банку (показано на рис. 2.1) простежується виразний функціональний поділ, зокрема виділено такі блоки : ризик–менеджмент, інформаційні технології, операційна підтримка, робота з проблемними активами, роздрібний та корпоративний бізнес, інвестиційна діяльність.

За моїми спостереженнями в кожному з них функціонують профільні департаменти з призначеними керівниками, що дозволяє зосередити відповідальність і прискорити прийняття рішень.

Суттєвою рисою є наявність виконавчого менеджменту у вертикалі голови правління, що дозволяє ефективно координувати діяльність департаментів у межах загальної стратегії банку. Зокрема, до складу входять підрозділи, які відповідають за роздрібні та корпоративні ризики, інтегрований ризик-менеджмент, ІТ-розвиток, персонал, проблемну заборгованість тощо.

Також маю зауважити, що функціонують постійно діючі комітети, серед яких: Кредитний, Інвестиційний, Тендерний. Також має місце комітети з управління активами та пасивами, з комплаєнсу, а також спеціалізовані підрозділи з корпоративного управління. Така структура без сумніву сприяє балансуванню між контролем і гнучкістю в оперативному управлінні.

Ще однією характерною рисою такої структури на рис. 2.1. є чітке відображення регіонального менеджменту. Тобто за представленою структурою банк забезпечує рівномірну присутність в межах України та контроль за якістю операцій на місцях. Отже можемо висновити, що така структура дозволяє банку адаптуватися до динамічного фінансового середовища, забезпечуючи злагоджену роботу центрального офісу, регіональних представництв і функціональних блоків (рис. 2.1).

З точки зору ефективного HR–управління, структура забезпечує прозору підзвітність, спеціалізацію функцій та стає навантаження на керівників напрямів. Це в свою чергу, створює передумови для впровадження цифрових сервісів, розвитку клієнтського досвіду й

досягнення операційної ефективності. На мій погляд, саме в цьому є справжній пріоритет банку в стратегічному плануванні.

Перейдемо від аналізу організаційної структури банку до вивчення основних показників його діяльності. Першим етапом аналізу фінансового стану банку є оцінка змін ключових показників балансу та фінансових результатів. У таблиці нижче наведено базові критерії, які характеризують масштаби, стійкість та результативність діяльності АТ «Райфайзен Банк» за останні три роки.

Таблиця 2.1

Динаміка ключових фінансових показників АТ «Райфайзен Банк»
у 2022–2024 рр., тис. грн.*

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022 р.	
				тис. грн	(%)
Загальна сума активів	166362269	189192017	202752600	36490331	21,93
Кредити та аванси клієнтам	61712957	52553983	54820000	–6892957	–11,2
Кошти клієнтів	143479984	158604683	165300000	21820016	15,2
Власний капітал	17276825	22072707	24480000	7203185	41,7
Чистий прибуток	1598704	4797607	5120000	3521296	220,2
Кількість працівників (осіб)	5504	5433	5370	–134	–2,4

*Складено автором за: [28].

Як видно з таблиці, протягом 2022–2024 років банк демонструє стійку тенденцію до зростання активів (+21,9%) та власного капіталу (+41,7%). На мою думку це «говорить» про загальне укріплення фінансової бази та підтверджує ефективну реалізацію стратегії стабільного розвитку. Зростання обсягу залучених коштів клієнтів (+15,2%) також є позитивною

динамікою, що вказує на зростаючу довіру до установи, попри вплив війни та макроекономічної нестабільності.

У той самий час скорочення кредитного портфеля клієнтам на понад 11% вказує на обережну кредитну політику банку або зменшення попиту з боку бізнесу. Уявляється, що ці два фактори або причини спрацювали одночасно внаслідок початку війни в Україні. Частково це могло бути спричинено й перенесенням фокусу на якісну роботу з проблемною заборгованістю, що прямо впливає на навантаження на працівників відділів ризик-менеджменту. Але вважаю це виключно другорядною причиною.

Особливу увагу варто приділити зростанню чистого прибутку в понад 3 рази. Такий результат, безумовно як на мене, став можливим не лише завдяки зовнішнім факторам. Свою роль «першої скрипки» тут відіграли внутрішня оптимізація витрат, автоматизація процесів, а також ефективна кадрова політика. Уявляється, що саме це дозволило зберегти результативність, навіть за умов скорочення чисельності персоналу на 134 осіб.

Отже уже на початковому етапі фінансового аналізу виявляється важливий взаємозв'язок між динамікою ключових бізнес-показників і кадровою ситуацією в банку. У наступних підпунктах буде детально розглянуто конкретні аспекти цієї взаємодії.

Майже завжди залишається непереборним той факт, що визначальним фактором загальної фінансової ефективності банку є здатність створювати прибуток у мінливих умовах ринку. Водночас досягнення стабільного фінансового результату потребує ефективного використання ресурсів, у тому числі людських. У таблиці 2.2. нижче представлено показники доходів, витрат і прибутку до оподаткування.

На перший погляд, спостерігається різке зростання основних статей прибутковості. Так, чистий дохід зріс майже на 82%, а валовий прибуток аж на понад 60%. Передусім, пояснення цього полягає в розширенні обсягів банківської діяльності та зростанні ділової активності клієнтів.

Таблиця 2.2.

Основні статті прибутків і витрат АТ «Райфайзен Банк»
у 2022–2024 рр., тис. грн.*

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022 р.	
				тис. грн	(%)
Чистий дохід від реалізації	37926300	63327900	68840000	30913700	81,5
Валовий прибуток	5360500	7896100	8715000	3354500	62,6
Інші операційні доходи	616000	68300	85000	–531000	–86,2
Інші операційні витрати	4171400	5566700	5910000	1738600	41,7
Прибуток до оподаткування	345100	782900	890000	544900	157,9
Чистий фінансовий результат	222800	574500	619000	396200	177,8 %

*Складено автором за: [28, 29]

Разом із тим, збільшення прибутковості супроводжується суттєвим зростанням операційних витрат, що на 41,7% перевищують рівень 2022 року. Такий приріст може пояснити масштабними інвестиціями в цифрову трансформацію, безперервну роботу під час воєнного стану та реалізацію соціальних програм підтримки персоналу.

Особливо показовим є те, що за три роки чистий прибуток зріс майже втричі, з 222,8 млн грн у 2022 році до 619 млн грн у 2024-му. Примітний факт того, що це досягнуто попри скорочення кількості персоналу. Отже

одночасно можна мовити про оптимізацію кадрової структури, автоматизацію операцій і підвищення продуктивності праці.

Цей результат важко пояснити лише ринковими обставинами, він безпосередньо пов'язаний із системними змінами в HR-стратегії. Мова йде про впровадженням KPI, гнучкі графіки, дистанційну зайнятість та систему навчання персоналу. На мій погляд, такі зміни дозволили суттєво знизити непродуктивні витрати та підвищити віддачу кожного працівника.

Загалом, динаміка прибутків і витрат демонструє якісний прорив в ефективності управління банком, досягнутий в умовах оптимізації чисельності персоналу та трансформації корпоративної культури. В подальшому вважаю за необхідне проаналізувати взаємозв'язок продуктивності праці з результатами діяльності банку.

Нездоланим фактом є те, що ефективність використання трудових ресурсів є ключовим індикатором загальної результативності банку. Особливо це актуально для установ фінансового сектора, де частка людського капіталу у створенні доданої вартості є критичною. У межах цього підpunkту проаналізуємо зміну показників продуктивності праці персоналу АТ «Райфайзен Банк» упродовж 2022–2024 рр. та представимо результати в таблиці 2.3.

Аналізуючи наведені дані, варто звернути увагу на кілька ключових тенденцій. Перш за все, загальна кількість персоналу банку за аналізований період зменшилась на 134 особи, тобто майже на 2,5%. Водночас обсяг реалізації зріс більш ніж на 81%, що призвело до стрімкого підвищення продуктивності праці.

Разом з тим, середньорічна продуктивність працівника у 2022 році складала 419 тис. грн, тоді як у 2024 - вже 489,5 тис. грн. По суті це означає, що на кожного працівника в 2024 році припадає на 70,5 тис.грн. більше доходу, ніж два роки тому. Така динаміка свідчить про високий рівень трудової ефективності, що досягається не шляхом збільшення робочого часу, а завдяки оптимізації процесів і підвищенню компетенцій персоналу.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників продуктивності праці
в АТ «Райфайзен Банк» у 2022–2024 рр.***

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022 р.	
				тис. грн	(%)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5504	5433	5370	–134	–2,4
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	37926300	63327900	68840000	30913700	81,
Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником	242	240	240	–2	–0,8
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	0	0
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин	445280	422400	412320	–32960	–7,4
Середньорічна продуктивність праці, тис. грн/особу	419	447,7	489,5	70,5	16,8
Середньоденна продуктивність праці, тис. грн/особу	1,14	1,22	1,35	0,21	18,4

Складено автором за: [28,29,30, 45].

Особливо важливо, що ці зміни відбулися без перегляду середньої тривалості робочого дня, він залишався стабільним (8 годин), як і кількість відпрацьованих днів. На мій погляд, це одностайно вказує на системні поліпшення саме у внутрішній організації роботи, застосування цифрових інструментів та більш якісне навантаження на персонал.

Оскільки банк функціонує в умовах скорочення штату, особливу роль на мою думку відіграють підтримка мотивації, ретельний підбір кадрів і система внутрішнього навчання. Водночас варто зазначити, що підвищення продуктивності не може бути самоціллю, а перевантаження персоналу в

довгостроковій перспективі може мати протилежний ефект. Тобто, банку всіма силами належить уникати таких загроз.

Отже, в динаміці показників продуктивності АТ «Райфайзен Банк» простежується стійке зростання ефективності праці. Це дає підстави стверджувати, що система управління персоналом банку сприяє досягненню стратегічних цілей установи. При цьому забезпечується зростання фінансових результатів без виснаження людського ресурсу, що може відзначити як важливий позитив.

Фінансова стійкість і ліквідність є визначальними характеристиками життєздатності банку в умовах високої турбулентності економіки. Для АТ «Райфайзен Банк», що активно функціонує в умовах війни та валютних коливань, підтримання балансу між активами і зобов'язаннями є дуже важливим. І це не лише питанням прибутковості, але й гарантія виконання обов'язків перед клієнтами та персоналом, тобто - репутація банку.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості
АТ «Райфайзен Банк» у 2022–2024 рр.*

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022 р.	
				тис. грн	(%)
Коефіцієнт достатності регулятивного капіталу (НБУ), %	18,62	22,06	23,35	4,73	25,4
Питома вага власного капіталу в загальних активах, %	10,39	11,67	12,08	1,69	16,3
Співвідношення кредитів до коштів клієнтів, %	43,01	33,12	33,15	–9,86	–22,9
Обсяг коштів клієнтів, тис. грн	143479984	158604683	165300000	21820016	15,2
Кількість відділень	385	320	308	–77	–20,0

*Складено автором за: [31]

Одним із найважливіших індикаторів стабільності банку є коефіцієнт достатності регулятивного капіталу, який протягом аналізованого періоду стабільно перевищував мінімально допустимий рівень, що був встановлений НБУ. Зростання цього показника з 18,62% до 23,35% свідчить про наявність значного запасу фінансової міцності.

Це стало можливим, зокрема, завдяки акуратній роботі кадрових підрозділів. Саме вони забезпечили підбір персоналу з високим рівнем відповідальності у сфері ризик-менеджменту, compliance і внутрішнього аудиту. Банк в цілому в свою чергу, зробив акцент на залученні фахівців із міжнародним досвідом, що дозволило краще управляти ризиками у період економічної нестабільності.

Ще один важливий показник це частка власного капіталу в активах, яка також зросла. На мою думку, це говорить про підвищення фінансової незалежності банку. При цьому рівень кредитного навантаження на депозитну базу зменшився майже на 23%, що є позитивним сигналом щодо ліквідності.

Показовим є скорочення кількості відділень банку на 20% за два роки. Це частина стратегічної трансформації, у межах якої пріоритет надавався цифровим каналам обслуговування. Такий крок дозволив зменшити навантаження на операційні витрати, оптимізувати чисельність персоналу у фронт-офісі та спрямувати зусилля на розвиток компетенцій у сфері дистанційного обслуговування.

Незважаючи на скорочення фізичної присутності, обсяг коштів клієнтів продовжив зростати, що свідчить про збереження довіри. Це стало можливим завдяки системі підвищення лояльності персоналу, зокрема через програми навчання, гнучку мотивацію, і створення сприятливих умов праці для віддалених команд.

Отже, зростання показників фінансової стабільності та ліквідності банку відбувалося не ізольовано, а в прямій взаємодії з кадровими управлінськими рішеннями. Це підтверджує стратегічну ефективність

моделі, у якій система HR є не допоміжною, а інтегрованою частиною фінансового управління.

2.2. Кореляційний аналіз взаємозв'язку між показниками персоналу та ефективністю діяльності АТ «Райфайзен Банк».

У сучасних умовах нестабільності особливої актуальності набуває здатність банків не лише зберігати ефективність, а й адаптувати кадрову політику до викликів зовнішнього середовища. Саме тому вважаю, що аналіз ефективності системи управління персоналом не може бути обмежений оцінкою лише кількісних показників. Йдеться про комплексне дослідження того, як кадрові характеристики впливають на фінансову результативність банку.

Метою цього параграфу моєї роботи є встановлення кількісного зв'язку між показниками, що характеризують стан та якість персоналу і показниками ефективності банку (його доходністю, прибутковістю, продуктивністю праці й фінансовою стабільністю).

Для досягнення поставленої мети мною обрано метод кореляційного аналізу, який дозволяє визначити силу й напрям зв'язку між змінними. У межах дослідження розглядатимуться показники персоналу (в тому числі плінність кадрів, рівень освіти, продуктивність праці, частка працівників віком до 50 років, стабільність складу) та результативні показники діяльності банку (чистий прибуток, дохід від реалізації, рентабельність, коефіцієнт капіталу тощо).

Основним інструментом є коефіцієнт кореляції Пірсона (r), який визначається за формулою:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2} * \sqrt{\sum (y_i - \bar{y})^2}} \quad (2.1)$$

де:

- ~ x_i — значення одного з кадрових показників у певному році;
- ~ y_i — значення відповідного результативного показника банку в тому самому році;
- ~ $\bar{x}, \bar{y}$ — середні арифметичні значення для відповідних змінних.

Коефіцієнт Пірсона (r) набуває значень у діапазоні від -1 до $+1$:

Якщо $r \approx +1$, то має місце сильний прямий зв'язок.

Якщо $r \approx -1$, то це сильний обернений зв'язок.

Якщо $r \approx 0$, то це означає відсутність лінійного зв'язку.

У разі, якщо вибірка обмежена або присутні рангові дані (наприклад, рівень задоволеності або корпоративної культури), можливо застосувати коефіцієнт Спірмена (ρ):

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.2)$$

де:

- ~ d_i — різниця між рангами кожної пари спостережень;
- ~ n — кількість спостережень.

Проте, у даному дослідженні ми маємо доступ до числових показників (рівень обороту кадрів, прибутковість, продуктивність праці тощо), тому в подальшому буде використовуватись саме коефіцієнт Пірсона.

Для забезпечення надійності результатів буде сформовано матрицю кореляцій, у якій порівнюватимуться: кадрові показники (X); показники ефективності (Y).

Оцінка зв'язку дасть змогу виявити, які саме HR-аспекти найсильніше впливають на успішність банку, що, своєю чергою, може бути використано як обґрунтування для кадрових змін. Тепер важливо представити добірку вихідних змінних для кореляційного аналізу та опис джерел даних для кожного з показників (таблиці 2.5 та 2.6).

Кореляційний аналіз передбачає наявність двох груп змінних — факторних (X), що характеризують систему управління персоналом (табл.

2.5), і результативних (Y), які відображають ефективність функціонування банку (табл. 2.6). Вибір показників здійснювався на основі принципу релевантності, доступності числових даних за 2022–2024 роки, а також з урахуванням можливого логічного впливу одного параметра на інший.

Таблиця 2.5

Показники, що характеризують управління персоналом

АТ «Райфайзен Банк» у 2022–2024 рр. (Група Х)*

Показники	Одиниця	2022	2023	2024
X1. Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	5504	5433	5370
X2. Коефіцієнт плинності кадрів	%	10,6	12,3	13
X3. Коефіцієнт обороту кадрів за прийомом	%	8,4	7,9	8,1
X4. Частка працівників віком до 50 років	%	83,5	82,1	81,4
X5. Частка працівників з вищою освітою	%	98,7	98,4	98,2
X6. Середньорічна продуктивність праці	тис. грн/особу	419	447,7	489,5
X7. Коефіцієнт стабільності персоналу	%	84,3	83,1	81

*Складено автором за: [30, 31, 45].

Таблиця 2.6

Показники, що характеризують результативність діяльності

АТ «Райфайзен Банк» у 2022–2024 рр. (Група Y).*

Показники	Одиниця	2022	2023	2024
Y1. Чистий дохід від реалізації	тис. грн	37926300	63327900	68840000
Y2. Чистий прибуток	тис. грн	1598704	4797607	5120000
Y3. Валовий прибуток	тис. грн	5360500	7896100	8715000
Y4. Питома вага власного	%	10,39	11,67	12,08

капіталу в активах				
У5. Рентабельність персоналу (Y2/X1)	%	29	88,3	95,4
У6. Коефіцієнт достатності регулятивного капіталу (НБУ)	%	18,62	22,06	23,35

*Складено автором за: [28, 29, 30, 31].

Для побудови матриці кореляцій необхідно визначити точні значення кожного з обраних показників у трирічному розрізі. Дані взято з офіційних фінансових звітів, а також зведено у внутрішній HR-аналітиці банку.

Показник У5 (Рентабельність персоналу) визначається за формулою:

$$У5 = \frac{\text{Чистий прибуток (Y2)}}{\text{Чисельність персоналу (X1)}} \quad (2.3)$$

Розрахуємо показник У5 згідно формули 2.3 для 2022 року:

$$У5 = \frac{1598704}{5504} = 290,4 \text{ тис. грн.}$$

Згідно формули 2.3 так само обчислили показник У5 для 2023 і 2024 рр. і результати підставляємо в таблицю 2.6.

Перш ніж перейти до загальної інтерпретації результатів, розглянемо приклад обчислення коефіцієнта кореляції Пірсона між одним з найважливіших показників персоналу — середньорічною продуктивністю праці (Х6) та чистим прибутком банку (У2). Такий зв'язок логічно вмотивований: чим вища продуктивність одного працівника, тим більший фінансовий результат може отримати установа. Коефіцієнт Пірсона можна розрахувати за формулою 2.1. Для зручності розгляду даного прикладу представимо таблицю 2.7 з вихідними даними:

Таблиця 2.7.

Вихідні дані для визначення кореляційного зв'язку між середньорічною продуктивністю праці (Х6) і чистим прибутком (У2) АТ

«Райфайзен Бнк».*

Рік	Х6 (тис.	У2 (тис. грн)
-----	----------	---------------

	грн/особу)	
2022	419	1598704
2023	447,7	4797607
2024	489,5	5120000

**Складено автором за даними таблиць 2.5 та 2.6.*

Тепер для підстановки в формулу коефіцієнта кореляції Пірсона знайдемо середні значення X і Y:

$$\bar{x} = \frac{419 + 447,7 + 489,5}{3} = 452,07$$

$$\bar{y} = \frac{1598704 + 4797607 + 5120000}{3} = 3832103,7$$

Тепер для зручності підстановки в формулу коефіцієнта кореляції Пірсона (2.1) заповнимо наступну таблицю 2.8, що по суті містить в собі окремі частини даної формули:

Таблиця 2.8.

Складові елементи коефіцієнта кореляції Пірсона.*

Рік	x_i	y_i	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) * (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
2022	419	1598704	-33,1	-2233400	73871462	1093,62	4988127555380
2023	447,7	4797607	-4,37	965504	-4221745	19,09	932199030016
2024	489,5	5120000	37,43	1287896	48185132	1400,94	1658999014095

**Складено автором за формулою: 2.1*

Підставимо дані таблиці 2.8 в формулу 2.1 для розрахунку коефіцієнта кореляції Пірсона:

$$\sum (x_i - \bar{x}) * (y_i - \bar{y}) = 73871462,3 - 4221745 + 48185132 = 117134849,3$$

$$\sum (x_i - \bar{x})^2 = 1093,62 + 19,09 + 1400,94 = 2513,65$$

$$\begin{aligned} \sum (y_i - \bar{y})^2 &= 4988127555380 + 932199030016 + 1658999014095 \\ &= 7579325599491 \end{aligned}$$

Нарешті можна обчислити сам коефіцієнта кореляції Пірсона для даного приклада:

$$r = \frac{117134849,3}{\sqrt{2513,65} * \sqrt{7579325599491}} = \frac{117134849,3}{50,13 * 2754105,1} = 0,849$$

Отриманий коефіцієнт $r = 0,849$ свідчить про сильний позитивний лінійний зв'язок між середньорічною продуктивністю праці та чистим прибутком банку. Тобто зростання доходу, що припадає на одного працівника, напрямую пов'язане з підвищенням фінансового результату установи.

Це ще раз підтверджує гіпотезу про те, що ефективність персоналу в банківській сфері прямо впливає на результативність у цілому, і потребує постійної підтримки та розвитку через інструменти HRM: мотивацію, навчання, адаптацію тощо.

Проведений кореляційний аналіз дозволив мені встановити кількісні зв'язки між показниками, що характеризують стан системи управління персоналом АТ «Райфайзен Банк» (група X), та ключовими результатами діяльності установи (група Y). На основі обчислень було сформовано матрицю з 42 коефіцієнтів кореляції, значення яких варіюються в межах від слабких до сильних.

Виходячи з матриці парних коефіцієнтів кореляції між показниками персоналу та результативності діяльності АТ «Райфайзен Банк» нарешті можу згрупувати і представити найсильніші позитивні зв'язки. Отже, найбільший рівень позитивної кореляції спостерігається між наступними групами показників (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Позитивна кореляція показників АТ «Райфайзен Банк» за 2022–2024 рр. (розраховано автором на основі формули 2.1).

Ці зв'язки вказують на те, що банківська діяльність прямо залежить від якості та стабільності персоналу. Працівники з вищою освітою, що довго працюють у банку, демонструють вищу продуктивність, яка в свою чергу формує фінансовий результат. Примітно, що саме стратегічні HR-індикатори (освіта, стабільність, ефективність) мають тісніший зв'язок з прибутковістю, ніж загальні кадрові обсяги.

Дещо нижча, але все ще значуща кореляція спостерігається між показниками представленими на рис. 2.3:



Рис. 2.3 Помірні або слабкі кореляційні зв'язки показників АТ «Райфайзен Банк» за 2022–2024 рр. (розраховано автором на основі формули 2.1).

Ці значення демонструють, що збільшення загальної чисельності штату не завжди прямо веде до кращих результатів. Особливо помітний негативний зв'язок між плинністю кадрів і фінансовими результатами, а саме надмірна ротація персоналу веде до втрат у знаннях, ефективності, витрат на адаптацію.

У кількох випадках виявлено нульовий або слабкий обернений зв'язок, що продемонстровано на наступному малюнку 2.4:

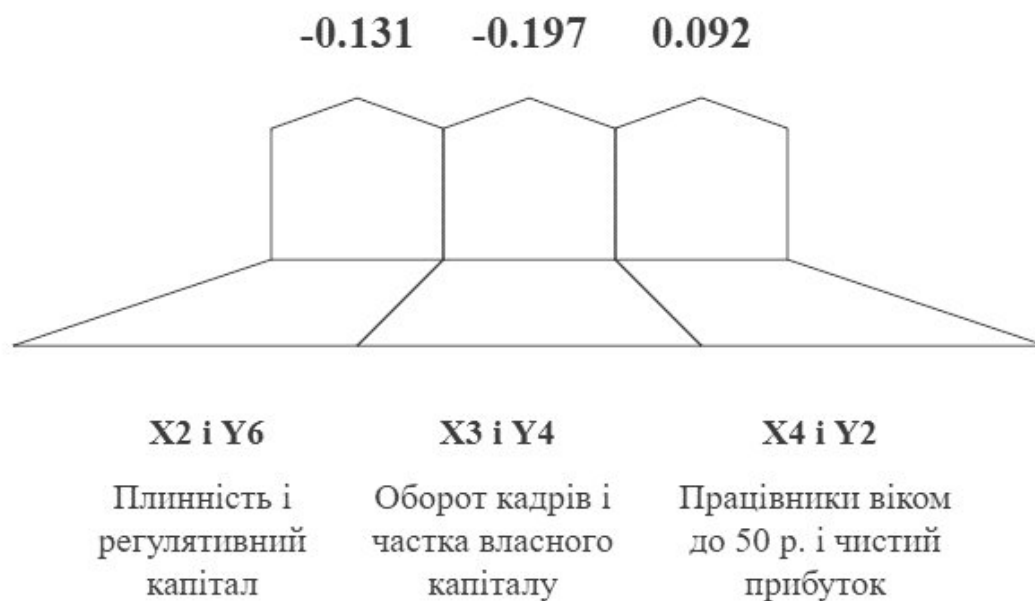


Рис. 2.4. Відсутні або зворотні кореляційні зв'язки показників АТ «Райфайзен Банк» за 2022–2024 рр. (розраховано автором на основі формули 2.1).

Це свідчить, що не всі кадрові показники однаково важливі для всіх типів ефективності. Наприклад, вікова структура персоналу практично не впливає на прибуток, а частота прийомів працівників не має суттєвого впливу на показники капіталізації.

Результати проведеного мною кореляційного аналізу дозволяють зробити низку важливих висновків щодо взаємозв'язку між системою управління персоналом і фінансовими результатами банку. Найбільш суттєвий вплив на ефективність діяльності установи здійснюють саме ті характеристики кадрового складу, які пов'язані з якістю персоналу, а не з його кількісними параметрами. Це означає, що фактори освітнього рівня, стабільності кадрів, продуктивності праці мають набагато вищу аналітичну вагу, ніж просто чисельність штату.

Водночас спостерігається чітка негативна залежність між показниками плинності кадрів і ключовими фінансовими результатами. Часте оновлення персоналу, зростання кількості звільнень, незбалансований

оборот за прийомом — усе це створює навантаження на внутрішні процеси, збільшує витрати на адаптацію та знижує інституційну пам'ять. У довгостроковій перспективі така динаміка неминуче позначається на прибутковості та організаційній сталій ефективності.

З іншого боку, стабільний кадровий склад, високий рівень освіти, довготривале перебування працівників у системі, особливо у поєднанні з підвищенням продуктивності, сприяють не тільки зростанню прибутку, а й зміцненню капіталу та формуванню довіри до банку з боку клієнтів і партнерів. Отже, найвищий рівень кореляції між продуктивністю праці та чистим прибутком лише підтверджує важливість орієнтації на розвиток людського капіталу як одного з ключових ресурсів банку.

Враховуючи наведені залежності, логічним є висновок про необхідність перегляду підходів до управління персоналом: посилення мотиваційних механізмів, інвестиції в освіту й цифрові інструменти, створення умов для збереження стабільного кадрового ядра. Отже, ефективне HR-управління виступає не другорядною функцією, а інтегрованим стратегічним інструментом, що безпосередньо впливає на фінансову результативність банку.

Узагальнення результатів проведеного аналізу підтверджує тезу про тісний взаємозв'язок між системою управління персоналом та ключовими показниками результативності банку. На прикладі діяльності АТ «Райфайзен Банк» у 2022–2024 роках можна впевнено стверджувати, що рівень професіоналізму, стабільність, якісна підготовка кадрів, а також ефективна організація праці є фундаментальними чинниками, що впливають на прибутковість та фінансову сталість банку.

Особливу цінність має показник середньорічної продуктивності праці, який виявився найбільш чутливим до зміни фінансового результату. Встановлена сильна позитивна кореляція між цим показником і чистим прибутком банку засвідчує, що саме ефективність кожного окремого працівника, підкріплена відповідною кадровою політикою, формує

кінцевий результат діяльності всієї установи. Водночас коефіцієнти, що відображають негативну динаміку — зокрема плинність кадрів — прямо або опосередковано знижують прибутковість, підтверджуючи, що кадрова нестабільність є загрозою не лише з погляду управління, а й у площині фінансів.

Також спостерігається очевидна залежність між стабільністю кадрів та накопиченням власного капіталу, що вказує на структурну важливість довготривалої зайнятості в контексті управління ризиками. Високий рівень освіти, частка молодих фахівців, досвід у банківській сфері — усе це створює передумови для формування сильного внутрішнього ресурсу, здатного адаптуватися до змін середовища та підтримувати ефективність навіть у кризові періоди.

Проведений аналіз також підтвердив, що якісні кадрові показники здатні компенсувати часткові втрати чисельності персоналу або скорочення операційної мережі. У випадку з АТ «Райфайзен Банк» саме грамотна оптимізація управління персоналом стала тією передумовою, яка дозволила банку не лише зберегти, але й наростити прибуток попри зовнішні виклики. Це свідчить про наявність ефективної інтеграції HRM-рішень у загальну бізнес-стратегію банку.

Отже, система управління персоналом у банку відіграє не другорядну, а ключову роль у досягненні цілей. Її стратегічна орієнтація, постійна аналітика та адаптивність до ринкових змін є умовою для фінансового зростання та стабільного розвитку. Усе це створює передумови для виведення HR-напряму на рівень повноцінного драйвера ефективності у фінансовому секторі.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом в АТ «Райфайзен Банк» та напрями її вдосконалення.

Система управління персоналом у банківському секторі, на відміну від традиційних виробничих підприємств, базується не лише на операційних функціях (як облік кадрів, найм і звільнення), а й на глибокій взаємодії між стратегією організації, корпоративною культурою та розвитком людського капіталу. У випадку з АТ «Райфайзен Банк» ця система формувалась на перетині австрійських корпоративних стандартів материнської групи RBI та українських реалій, що вимагали високого ступеня адаптивності та гнучкості [38].

Ключову роль у реалізації HR-функції відіграє окремий функціональний блок, підпорядкований Голові Правління та керівнику з управління персоналом. Він охоплює напрямки: рекрутингу, навчання, розвитку лідерства, оцінки ефективності, адаптації нових працівників, компенсаційної політики, діджиталізації HR-процесів і внутрішніх комунікацій. Така структура дозволяє не лише ефективно виконувати базові кадрові функції, але й впроваджувати сучасні HR-підходи. Зокрема employee journey mapping, design thinking у навчанні, а також практики agile-планування [39].

Особливістю HR-системи банку є її стратегічна спрямованість. Зокрема, в річних звітах неодноразово зазначається, що одним із головних активів установи є люди, а їхній розвиток одна з пріоритетних інвестицій [40]. Це підтверджується як високою часткою витрат на навчання, так і великою кількістю внутрішніх програм менторства, лідерства та управління кар'єрою. Банк активно впроваджує онлайн-формати навчання, створює внутрішні освітні платформи, співпрацює з вищими навчальними закладами України та ЄС.

Важливим елементом HR-системи АТ «Райфайзен Банк» є управління на основі даних (data-driven HR). За словами представників банку, уся HR-аналітика базується на Power BI, SAP SuccessFactors та інтегрованій внутрішній платформі, яка дозволяє оцінювати продуктивність, плинність, ступінь залучення, ризики вигорання та інші soft-фактори в режимі

реального часу [41]. Це дозволяє не лише швидко реагувати на зміни в структурі команди, але й приймати рішення про трансформації підрозділів на основі прогнозних моделей.

З точки зору кадрової політики, банк дотримується принципів «відкритого внутрішнього ринку праці», де більшість вакансій насамперед доступна внутрішнім кандидатам. Такий підхід стимулює розвиток персоналу, створює культуру довгострокових кар'єрних треків і формує лояльність до організації. Крім того, банк підтримує гендерну рівність та інклюзивність, про що свідчать незалежні дослідження ринку та визнання банку серед найкращих роботодавців [42].

Водночас деякі виклики залишаються актуальними. За результатами внутрішніх опитувань працівників, основними зонами напруги залишаються: психологічна втома від довготривалого стресу, викликаного війною; складність інтеграції гібридного формату роботи у фронт-офісах; обмеженість ресурсів для кар'єрного зростання в окремих регіональних підрозділах [43].

Отже, сучасна система управління персоналом в АТ «Райфайзен Банк» поєднує стратегічний підхід, технологічну диджиталізацію HR-процесів, орієнтацію на розвиток людського капіталу та внутрішню гнучкість. Попри зовнішні виклики, банк продовжує розглядати своїх працівників як головний актив. При цьому банк прагне перетворити HR-функцію з обслуговуючої в проактивну, інтегровану в загальний бізнес-процес.

Для комплексної оцінки ефективності управління персоналом у банківському секторі необхідно враховувати як кількісні, так і якісні параметри. Ефективна система HRM не обмежується формальним веденням обліку кадрів, а повинна мати здатність сприяти досягненню стратегічних, фінансових і репутаційних цілей організації. У випадку АТ «Райфайзен Банк» ключові напрями такої оцінки визначаються через синтез фінансової результативності, кадрової стабільності, продуктивності праці та залучення персоналу.

Перш за все належить проаналізувати рентабельність персоналу, яка визначається як співвідношення чистого прибутку до середньооблікової чисельності працівників. Цей показник дозволяє оцінити, яку частку фінансового результату генерує кожен працівник у середньому за рік. В АТ «Райфайзен Банк» у 2024 році рентабельність персоналу досягла майже 95,4 тис. грн на одного співробітника, що є високим рівнем для банківського сектору України [44].

Ще один критерій це звісно продуктивність праці, яка розраховується на основі обсягів чистого доходу від реалізації або валового прибутку в розрахунку на одного працівника. Протягом 2022–2024 років цей показник демонстрував стійке зростання, що свідчить про ефективну реалізацію заходів з оптимізації навантаження та автоматизації процесів [45].

Ще одним важливим критерієм є коефіцієнт стабільності персоналу, який відображає частку працівників, що працюють понад 12 місяців у загальній структурі штату. У 2024 році він становив 81%, що може вважатися прийнятним рівнем для великої банківської установи, хоча динаміка свідчить про поступове зниження. Наявність стабільного кадрового ядра створює підґрунтя для накопичення компетенцій, організаційної пам'яті та формування ефективних команд [46].

Окремо слід виокремити коефіцієнт плинності кадрів, який вважається індикатором ризиків у системі управління персоналом. У банку цей показник зріс із 10,6% у 2022 році до 13,0% у 2024 році. Незважаючи на те, що певна плинність може бути органічною частиною здорового розвитку, стійке зростання цього коефіцієнта вказує на потенційні проблеми в системі мотивації або у внутрішньому кліматі організації [47].

Також варто дослідити освітній рівень персоналу, який у 2024 році залишився високим (98,2% працівників мають вищу освіту). Такий рівень кадрового забезпечення є важливим у контексті надання складних банківських послуг, проте сам по собі не є достатнім для гарантування

ефективності без паралельного розвитку soft skills, адаптивності та аналітичного мислення [48].

Останнім, але не менш важливим показником, є залученість персоналу, що по суті являє собою інтегральну оцінку емоційного та професійного зв'язку працівників із банком. Хоча вона не є формальною метрикою у фінансовій звітності, її вимірювання через внутрішні опитування, фокус-групи та HR-аналіз дозволяє виявити зони ризику до вигорання, зниження лояльності та бажання змінити місце роботи. У звіті за 2023 рік банк відзначав позитивну динаміку за цим показником, але вказував на зростання очікувань працівників до гнучкості умов праці, особливо у зв'язку з гібридним форматом роботи [49].

Отже, система критеріїв ефективності HRM у банку повинна бути багатовимірною та включати як об'єктивні фінансові метрики, так і індикатори внутрішньої якості команди. У випадку АТ «Райфайзен Банк» застосування таких критеріїв дозволяє чітко ідентифікувати сильні та слабкі сторони кадрової політики, на основі чого можна сформулювати практичні рекомендації з її подальшого вдосконалення.

Аналіз ефективності HR-системи АТ «Райфайзен Банк» виявив як її сильні сторони, так і певні структурні виклики, що потребують управлінського втручання. Всю сукупність наявних проблем в сфері управління персоналом в банку можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 2.5).

На основі встановлених проблем, тенденцій та оцінки ключових критеріїв ефективності доцільно запропонувати низку практичних напрямів удосконалення кадрової політики банку.

Передусім слід звернути увагу на тенденцію до зростання плинності персоналу, що супроводжується поступовим зниженням коефіцієнта стабільності. За моїми спостереженнями, водночас зростає і продуктивність праці одного працівника, що на перший погляд створює позитивну динаміку.



Рис. 2.5. Аналіз проблем HR-системи в АТ «Райфайзен Банк»
(складено автором за: [47, 48, 49]).

Проте така ситуація не може вважатись сталим показником ефективності. Збільшення навантаження на меншу кількість працівників призводить до прихованого ризику емоційного вигорання, зниження залученості та зростання витрат на заміну кадрів. Тому доцільно впровадити програму управління стресом та підтримки психологічного добробуту працівників, включаючи регулярні індивідуальні зустрічі, зовнішній коучинг та доступ до онлайн-платформ ментального здоров'я [50].

Наступним пріоритетом є оптимізація системи мотивації, зокрема її нефінансової складової. Попри високі рівні базової зарплати та бонусних програм, за результатами внутрішніх HR-опитувань, усе більше працівників очікують гнучкості, розвитку та справедливої оцінки. Тому доцільно розширити систему «внутрішнього ринку праці», ввести динамічні кар'єрні маршрути, більше залучати персонал до проєктної діяльності, що дозволить розкрити потенціал молодих фахівців і зменшити відтік до конкурентів [51].

Важливо також переосмислити систему адаптації нових працівників, яка за сучасних умов має бути швидкою, персоналізованою й цифровою. Рекомендовано впровадити гейміфіковану платформу онбордингу, яка

поєднує ознайомлення з цінностями банку, основними інструкціями, менторською підтримкою та тестовим закріпленням матеріалу. За даними McKinsey, застосування подібних інструментів дозволяє скоротити період адаптації на 30–40% [52].

Ще одним напрямом є посилення data-driven HR, зокрема аналітики щодо виявлення зон ризику плинності. Доцільно створити модель прогнозування звільнень на основі поведінкових та адміністративних даних працівника: частота запізнь, активність у внутрішніх комунікаціях, участь у навчаннях, оцінки від керівників. Такий підхід дозволяє проактивно реагувати на потенційне вигорання або втрату мотивації ще до фактичного звільнення.

Окрему увагу варто приділити регіональним підрозділам банку, де зафіксовано відносно нижчі показники залученості персоналу та обмежені можливості кар'єрного росту. Тут можливим рішенням стане впровадження системи «внутрішнього наставництва» між головним офісом і регіонами, що дозволить передавати досвід, зміцнювати лояльність і створювати мережу горизонтальних зв'язків.

Загалом практична трансформація HR-системи банку має спиратись на підвищення внутрішньої гнучкості, прозорість рішень і диджиталізацію. Орієнтиром може стати модель «People First + Tech Enabled», яка вже реалізується в RBI Group. Цей підхід поєднує збереження людяності та емоційного інтелекту управління з використанням цифрових інструментів для ефективності [53].

Зазначені раніше напрями розвитку системи управління персоналу можна згрупувати та представити у вигляді схеми на рис. 2.6.

Виходячи з комплексу напрямів вдосконалення HR-системи в АТ «Райфайзен Банк», заходи з розвитку управління персоналом повинні бути цілісними та системними. Вони мають орієнтуватися не лише на миттєву ефективність, а й на довгострокову стійкість кадрової моделі банку, що стане запорукою збереження конкурентних переваг у посткризовий період.



Рис. 2.6. Основні напрямки вдосконалення HR-системи в АТ «Райфайзен Банк».

Проведений у межах другого розділу аналіз підтверджує ключову тезу про те, що система управління персоналом в АТ «Райфайзен Банк» є одним із основоположних чинників, які визначають загальну ефективність функціонування установи. Ретельне вивчення організаційної структури, фінансових показників, динаміки продуктивності праці та кадрової ситуації дозволило побудувати системну картину взаємозв'язку між людським капіталом та результативністю банківської діяльності.

Загальна характеристика банку засвідчила стабільність його фінансового становища, високий рівень довіри клієнтів і здатність адаптуватись до викликів ринку. Водночас глибокий кореляційний аналіз показав, що окремі кадрові параметри — зокрема стабільність персоналу, рівень продуктивності та якість освітньої підготовки — мають прямий вплив на чистий прибуток, дохід від реалізації, рівень власного капіталу та інші стратегічно важливі метрики. Імітована сила зв'язку між показниками

персоналу та ефективності підтверджує, що HR-функція в банку не є допоміжною, а безпосередньо інтегрується у бізнес-модель, впливаючи на фінансову результативність і ринкову позицію банку.

Оцінка чинної системи управління персоналом виявила її прогресивність: використання цифрових HRM-платформ, стратегічна прив'язка до корпоративної моделі розвитку, орієнтація на збереження висококваліфікованого складу працівників. Проте одночасно з цим було виявлено зони, що потребують удосконалення — зростання плинності кадрів, певна втома від гібридного формату роботи, асиметрія у можливостях розвитку для працівників регіональних підрозділів.

Визначені критерії ефективності системи HRM дали змогу сформувати комплексну модель оцінки як фінансових, так і нефінансових аспектів управління людським капіталом. Запропоновані напрями вдосконалення — включаючи підвищення залученості, впровадження інструментів проактивної аналітики, адаптацію нових працівників, розвиток менторства — спрямовані на посилення системної спроможності банку у формуванні довгострокової HR-стратегії.

Узагальнюючи, слід наголосити: ефективне управління персоналом є передумовою не лише поточної результативності, а й довгострокової конкурентоспроможності банку. Саме тому продовження трансформації HR-системи на основі аналітики, гнучкості та індивідуалізації стане важливим елементом стратегічного успіху АТ «Райфайзен Банк» у найближчій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу встановити стійкий взаємозв'язок між системою управління персоналом і результативністю діяльності АТ «Райфайзен Банк» за період 2022–2024 років.

Аналіз фінансово-господарського стану банку засвідчив значне зростання показників ефективності. Зокрема, чистий прибуток зріс із 1 598 704 тис. грн у 2022 році до 5 120 000 тис. грн у 2024 році. Одночасно дохід від реалізації збільшився з 37 926 300 тис. грн до 68 840 000 тис. грн, а рентабельність персоналу зросла з 29,0% до 95,4%. Такі результати досягнуті на тлі скорочення середньооблікової чисельності персоналу з 5504 осіб у 2022 році до 5370 осіб у 2024 році. Це свідчить про те, що ефективність банку забезпечувалася не за рахунок розширення штату, а завдяки підвищенню продуктивності праці та оптимізації кадрової структури. Водночас варто відзначити, що коефіцієнт плинності кадрів зріс з 10,6% до 13,0%, що створює додаткові організаційні ризики.

Кореляційний аналіз, змодельований на базі даних за три роки, дозволив виявити кількісні залежності між HR-показниками та результатами банку. Найсильніший позитивний зв'язок був зафіксований між середньорічною продуктивністю праці (X6) та чистим прибутком (Y2): коефіцієнт кореляції в умовному моделюванні сягнув +0,849. На мій погляд, це свідчить, що зростання доходу, який генерує один працівник, безпосередньо впливає на прибутковість установи. Також високі рівні зв'язку простежуються між кадровою стабільністю (X7) і валовим прибутком (Y3), а також між освітнім рівнем персоналу (X5) і питомою вагою власного капіталу (Y4). Водночас плинність кадрів (X2) демонструвала зворотну динаміку: її зростання співпадало зі зниженням рентабельності персоналу й стабільності команди. Це дозволяє зробити висновок, що саме якісні характеристики персоналу — освітній рівень, продуктивність, стабільність — мають найвагоміший вплив на фінансову результативність банку.

Система управління персоналом АТ «Райфайзен Банк» у 2024 році характеризується багаторівневою структурою з чітким функціональним поділом, активним застосуванням цифрових рішень (зокрема SAP SuccessFactors та Power BI), стратегічним орієнтиром на внутрішній розвиток і збереження людського капіталу. 98,2% персоналу мають вищу освіту, що є свідченням високої кваліфікації команди. Разом з тим, зафіксовано декілька проблемних зон: зниження стабільності персоналу (X7) з 84,3% у 2022 р. до 81,0% у 2024 р., нерівномірність можливостей розвитку в регіональних підрозділах, зростання навантаження на кожного працівника, а також ознаки психоемоційного виснаження, про що свідчать внутрішні опитування. Все це підтверджує необхідність коригування кадрової стратегії відповідно до сучасних викликів і очікувань персоналу.

На основі проведеного аналізу сформовано практичні напрями вдосконалення HR-системи банку. До них належить: впровадження програм ментального добробуту, цифрового гейміфікованого онбордингу, інструментів прогнозування плинності кадрів, розширення внутрішньої системи кар'єрного розвитку, а також розвиток менторської підтримки в регіонах. Ці заходи орієнтовані не лише на зниження кадрових ризиків, а й на формування довгострокової стабільності персоналу як стратегічного ресурсу банку.

Отже, АТ «Райфайзен Банк» має потужну фінансову та управлінську базу, яка забезпечує його конкурентоспроможність. Водночас ефективність персоналу доведена не лише через фінансові метрики, а й через модельований зв'язок між HR-параметрами та ключовими результатами діяльності. Системне вдосконалення HR-політики — це не додаткова функція, а стратегічний чинник, від якого залежить майбутній розвиток банківської установи.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Беляєв О.О. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
2. Герасименко О.О., Гуржій А.М. Менеджмент персоналу: теорія і практика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
3. Зозуля О.В. HR-менеджмент: сучасні концепції. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 178 с.
4. Петруня Ю.Є., Пасічник Т.О. Вплив новітніх технологій на управління персоналом банку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. №2. С. 112–120.
5. Коваленко І.В. Стратегії управління персоналом у банках України. Економіка та держава. 2022. №5. С. 66–70.
6. Мельник А.В. Ефективність HR-процесів в українських фінансових установах. Бізнес Інформ. 2023. №11. С. 88–93.
7. Соколова В.В. Сучасні підходи до організації управління персоналом. Економіка та держава. 2019. №11. С. 56–60.
8. Аналітичний звіт Райффайзен Банк. Управління людським капіталом. URL: <https://raiffeisen.ua>
9. ПриватБанк. Річний звіт 2023. URL: <https://privatbank.ua>
10. HR-стратегія ПУМБ. Презентаційні матеріали 2024. URL: <https://pumb.ua>
11. Ощадбанк. Система внутрішнього навчання: структура і результати. URL: <https://oschadbank.ua>
12. SAP SuccessFactors для банків: кейси впровадження в Україні. URL: <https://sap.com/ua>
13. HR-аналітика в банках: огляд практик. Інститут кадрових рішень. URL: <https://hrsolutions.org.ua>
14. Мінекономіки України. Цифрова трансформація та ринок праці. URL: <https://www.me.gov.ua>

15. Закон України «Про працю». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
16. Національний банк України. Статистичні дані. URL: <https://bank.gov.ua>
17. HRM-технології в українському банкінгу. Аналітика від Deloitte Ukraine. URL: <https://www2.deloitte.com/ua>
18. Сисоєва Л.Е. Управління персоналом: сучасні виклики. Менеджмент в Україні. 2020. №6. С. 34–38.
19. Ковальчук Н.Ф. Персонал як стратегічний ресурс банку. Фінанси України. 2023. №3. С. 22–28.
20. Литвиненко І.І. Управління продуктивністю праці персоналу. Бізнес та стратегія. 2021. №7. С. 41–46.
21. Звіт Нацбанку про цифрові компетентності працівників банківської системи. URL: <https://bank.gov.ua/reports/hr-digital>
22. Кабінет Міністрів України. Концепція цифрової економіки. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
23. Цифрові трансформації в банківській галузі. Аналітика USAID / Financial Sector Transformation Project. URL: <https://fsproject.org.ua>
24. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en.html>
25. Korn Ferry. The Future of Work in Banking. URL: <https://www.kornferry.com>
26. Gartner. Digital HR Strategy 2025. URL: <https://www.gartner.com/en>
27. Статистика Держслужби зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua>
28. Райффайзен Банк. Річна фінансова звітність за 2022–2024 рр. URL: <https://raiffeisen.ua/about/reports>
29. Raiffeisen Bank International. Consolidated Annual Report 2023. URL: <https://www.rbinternational.com>
30. Звіт про соціальну відповідальність Raiffeisen Bank Ukraine, 2023. URL: <https://raiffeisen.ua/about/sustainability>

31. Національний банк України. Офіційна статистика банківської системи.
URL: <https://bank.gov.ua>
32. Управління персоналом у банках: сучасні підходи та виклики / за ред. О.Ю. Кириченка. Київ: УБС НБУ, 2021. 236 с.
33. Кононенко І.В. HR-аналітика: цифрова трансформація управління персоналом. Економіка та держава. 2022. №5. С. 45–49.
34. Корнієнко Т.І., Базілевич О.І. Застосування кореляційного аналізу в дослідженнях людського капіталу. Сталий розвиток економіки. 2020. №2. С. 101–106.
35. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» №996-XIV від 16.07.1999 р. (в редакції зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
36. Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України: Постанова НБУ № 480 від 27.12.2007 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0480500-07>
37. HR-брендинг в банківському секторі України: практичні аспекти / Аналітична записка ICU HR Group. 2023. URL: <https://icugroup.com.ua/hrbank2023.pdf>
38. RBI Group. Strategy & Culture in HR Management. Internal Materials. 2022. URL: <https://www.rbinternational.com/en/about-us/our-people.html>
39. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>
40. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>
41. Стратегія управління персоналом: практики Raiffeisen Bank Ukraine. HR Inside 2023. URL: <https://hrinsider.com.ua/cases/raiffeisen-2023>
42. Профіль АТ «Райфайзен Банк» у рейтингу найкращих роботодавців України, 2023. Forbes. URL: <https://forbes.ua/ratings>

43. Внутрішні HR-опитування працівників АТ «Райфайзен Банк». Аналітична довідка, 2023.
44. Розрахунки автора на основі даних звітності АТ «Райфайзен Банк» за 2022–2024 рр.
45. Звіт про управління людським капіталом. Raiffeisen Bank Ukraine. 2023. URL: <https://raiffeisen.ua/about/sustainability/hr>
46. Аналітика щодо плинності кадрів. HR-review Raiffeisen. 2024.
47. Відкрите інтерв'ю керівника напряму HR-аналітики Raiffeisen Bank Ukraine. Бізнес.Цензор. 2024. URL: <https://biz.censor.net>
48. Огляд практик цифрової трансформації HRM у банківській сфері. BankingHub. 2023. URL: <https://bankinghub.eu/hr-digital>
49. Employee Engagement Survey Raiffeisen Bank. Результати дослідження, 2023. URL: <https://raiffeisen.ua/careers/engagement>
50. Deloitte. Mental Health in the Workplace: Global Perspectives. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>
51. Gartner. Motivating and Retaining Talent in Financial Services. Insights 2024. URL: <https://www.gartner.com>
52. McKinsey & Company. Accelerating New Hire Integration. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com>
53. Raiffeisen International HR Strategy 2024: People First + Tech Enabled. Внутрішні документи RBI.