

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

НАВАЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»

Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій

073 Менеджмент

Менеджмент організації та адміністрування

АМ-22М денна форма навчання

Група:

Освітня програма:

Спеціальність:

Назва кафедри

Назва факультету

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАТІСТЕРСЬКА РОБОТА на тему: ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Здобувача вищої освіти Плужнікова Олексія Вікторовича

Робота донесена до захисту в ЕК

Завідуюча кафедрою

к.е.н., доцент

Н.Л.Морозова

Науковий керівник

к.н.з держ.упр., доцент

Т.Р.Малафеев

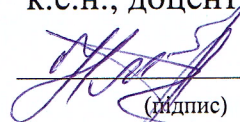
м. Харків 2024 р.

Голова ЕК
Здобувач
Завідуюча кафедрою
Науковий керівник

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, бізнесу та
професійних комунікацій
к.е.н., доцент Н.Л. Морозова

 (підпис) (ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Плужнікову Олексію Вікторовичу

1. Тема роботи: «ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ В УМОВАХ КРИЗИ».

керівник роботи Малафєєв Тімур Романович, к.н. з держ.упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «25» вересня 2024 р. № 4601-5/3045

2. Строк подання студентом роботи 18.11.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розглянути сутність соціально-психологічних чинників управління персоналом; дослідити зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних чинників в управлінні персоналом; розглянути методики дослідження стану соціально-психологічного клімату організації.

У розділі 2: надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»; оцінити соціально-психологічної компетентності працівників АТ КБ «ПриватБанк» як суб'єктів професійної діяльності; зробити аналіз соціально-психологічного клімату в колективі АТ КБ «ПриватБанк».

У розділі 3: надати рекомендації щодо підвищення соціально-психологічних важелів управління персоналом; розробити план заходів з управління соціально-

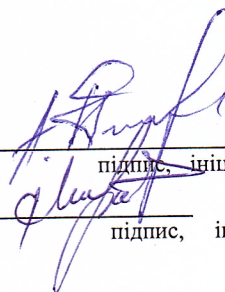
психологічним кліматом в АТ КБ «ПриватБанк»; оцінити соціальну та економічну ефективність рекомендованих заходів.

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ
2	АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
3	ФОРМУВАННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА СПРИЯТЛИВИЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

5. Дата видачі завдання 25.09.2024

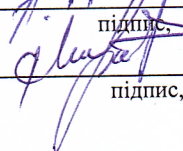
Здобувач вищої освіти



О.В. Плужніков

підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи



Т.Р. Малафєєв

підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 90 сторінок, 14 таблиць, 17 рисунків, список літератури з 83 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси використання соціально-психологічних чинників в практиці управління колективом.

Предметом дослідження є соціально-психологічні чинники управління персоналом комерційного банку на прикладі АТ КБ «Приватбанк».

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в розробці пропозицій щодо формування чинників впливу на сприятливий соціально-психологічний клімат в управлінні персоналом комерційного банку в умовах кризи.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- розглянути сутність соціально-психологічних чинників управління персоналом;
- дослідити зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних чинників в управлінні персоналом;
- розглянути методики дослідження стану соціально-психологічного клімату організації;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити соціально-психологічної компетентності працівників АТ КБ «ПриватБанк» як суб'єктів професійної діяльності;
- зробити аналіз соціально-психологічного клімату в колективі АТ КБ «ПриватБанк»;
- надати рекомендації щодо підвищення соціально-психологічних важелів управління персоналом;
- розробити план заходів з управління соціально-психологічним кліматом в АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити соціальну та економічну ефективність рекомендованих заходів.

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретних пропозицій щодо вдосконалення соціально-психологічних важелів управління персоналом.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що практичні рекомендації дослідження сприятимуть підвищенню стійкості організації в кризових умовах.

Отримані автором науково обґрунтовані рекомендації можуть бути використані АТ КБ «ПриватБанк» в розробці кризових стратегій управління для банків та інших організацій, що дозволить мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій і забезпечити стабільність роботи колективів.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

The master's thesis contains 90 pages, 14 tables, 17 figures, a list of 83 references.

The object of research processes of using socio-psychological factors in the practice of team management.

The subject of the research is the socio-psychological factors of commercial bank personnel management on the example of JSC CB «PrivatBank».

The purpose of the qualifying master's thesis is to develop proposals for the formation of factors influencing a favourable socio-psychological climate in the management of commercial bank personnel in a crisis.

The objectives of the bachelor's thesis are:

- to consider the essence of socio-psychological factors of personnel management;
- to study foreign experience in the application of socio-psychological factors in personnel management;
- to consider methods of researching the effectiveness of socio-psychological management methods;
- to provide a technical and economic description of JSC CB «PrivatBank»;
- to assess the socio-psychological competence of employees of JSC CB «PrivatBank» as subjects of professional activity;
- to analyse the socio-psychological climate in the team of JSC CB PrivatBank;
- to provide recommendations for improving the social and psychological levers of personnel management;
- to develop an action plan for managing the socio-psychological climate in JSC CB «PrivatBank»;
- to assess the social and economic efficiency of the recommended measure.

Based on the results of the study, theoretical and practical provisions have been formulated, which have been brought by the author to specific proposals for improving the socio-psychological levers of personnel management.

The practical significance of the obtained results is that the practical recommendations of the study will help to increase the sustainability of the organisation in crisis conditions.

The author's scientifically based recommendations can be used by JSC CB «PrivatBank» in the development of crisis management strategies for banks and other organisations, which will minimise the negative effects of crisis situations and ensure the stability of the teams.

Year of completion of the master's thesis: 2024

Year of defence of the qualifying master's thesis: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	11
1.1 Сутність соціально-психологічних чинників управління персоналом	11
1.2 Зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних чинників в управлінні персоналом	19
1.3 Методика дослідження стану соціально-психологічного клімату організації	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	40
2.1 Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	40
2.2 Оцінка соціально-психологічної компетентності працівників АТ КБ «ПриватБанк» як суб'єктів професійної діяльності	49
2.3 Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі АТ КБ «ПриватБанк»	54
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА СПРИЯТЛИВИЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ	61
3.1 Рекомендації щодо підвищення соціально-психологічних важелів управління персоналом	61
3.2 План заходів з управління соціально-психологічним кліматом в АТ КБ «ПриватБанк»	67
3.3 Прогнозування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів	75
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	84

ВСТУП

На сьогодні одним із найактуальніших напрямів підвищення ефективності діяльності будь-якої організації, як державної, так і комерційної, є проблематика кадрової роботи, причому в другому випадку цим питанням необхідно приділяти підвищену увагу з огляду на особливі умови праці фінансових працівників, специфіку мотивації їхньої діяльності та виконуваних функцій.

Керівники комерційних організацій давно оцінили необхідність роботи з кадрами, готові оплачувати дорогі семінари та тренінги з управління персоналом. На сьогодні майже у всіх середніх і великих комерційних банках, що успішно розвиваються, є підрозділ або щонайменше співробітник, основа діяльності якого полягає не в оформленні документів, що супроводжують приймання нових працівників та їхнє переміщення за посадами, а у створенні такого клімату в організації, щоб працівники могли й хотіли розв'язувати ті завдання, які стоять перед ними.

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними викликами, з якими стикається банківська сфера, зокрема, нестабільністю економічного середовища, політичними ризиками та впливом глобальних криз. В умовах повномасштабного вторгнення ефективність управління банківськими колективами відіграє вирішальну роль у стабільності та стійкості організацій. Соціально-психологічні чинники, такі як мотивація, взаємодія між працівниками, згуртованість команди та лідерство, є ключовими для підтримки продуктивності й морального духу колективу під час війни. Вивчення цих аспектів стає надзвичайно важливим для створення ефективних управлінських стратегій, що допомагають адаптуватися до нових викликів, знижувати стрес і підвищувати лояльність співробітників.

Зважаючи на вплив соціально-психологічних чинників на роботу банківських установ в умовах кризи, дослідження цієї теми є своєчасним і важливим для підвищення ефективності управління, поліпшення взаємовідносин у колективі та забезпечення стабільності організації в складних умовах.

Теоретичну та методологічну базу дослідження склали загальнонаукові принципи психології та соціології – принцип детермінізму (Рубінштейн С.Л.) і принцип системного підходу (Ломов Б.Ф.), ситуаційно-комплексний підхід (Князєв В.М., Філіппов А.В., Томас У., Знанецький Ф.), факторний підхід (Кричевський Р.Л., Малиновський А.В., Утлик Е.П., Фролов С.С.), теорії стосунків (Лазурський А.Ф., Мясищев В.М., Крисько В.Г., Утлик Е.П., Філіппов А.В.). Крім того, у дослідженні використовувалися положення психології управління (Денисов В.А., Князєв В.М., Красовський Ю.Д., Кричевський Р.Л., Свенціцький А.Л., Утлик Е.П., Філіппов А.В. та ін.), концептуальні схеми до дослідження стилю керівництва і діяльності (Воронін В.Н., Душков Б.А., Журавльов А.Л., Клімов Є.А., Мерлін В.С., Утлік Е.П. та ін.), соціально-психологічні теорії розвитку особистості та групи (Деркач А.А., Доблаєв В.Л., Душков Б.А., Семенов І.М.).

Базові теоретичні основи дослідження ґрунтувалися на: уявленнях про типи кар'єри та кар'єрного розвитку (Деркач А.А., Кібанов А.Я., Маркова А.К., Філіппов А.В., Hall D., Super D.); баченні психологічних передумов успішності розвитку комерційних банків (Журавльов А.Л., Корнілова Т.В., Марченко В.В., Позняков В.П., Хащенко В.А., Шорохова О.В., Чирикова А.Є. та ін.); описаних критеріях успішності кар'єри (Маркова А.К., Мучинські П., Сьюпер Д., Джеймс М. Цитрин, Річард А. Сміт); виокремлених чинників, що впливають на кар'єру (Маркова А.К., McClelland, Raudsepp, Super D., Winter) та особистісних якостях керівників (Ємельянов Ю.М., Лебедев О.М., Молл Е.Г., Філіппов А.В., Слепцов І.С., Super D.E. та ін.), концепціях соціально-психологічного клімату колективу (Аверченко Л.К., Бойко В.В., Ковальов А.Г., Мокшанцев Р.І., Обозов М.М., Панферов В.М., Паригін Б.Д., Петровський А.В., Свенціцький А.Л., Уманський Л.І., Шипілова А.І.) тощо, наукових працях українських і зарубіжних авторів у галузі соціальної психології, фінансового бізнесу та кар'єри.

Незважаючи на це, проблематика вдосконалення формування чинників впливу на сприятливий соціально-психологічний клімат в управлінні персоналом в умовах кризи є гостро актуальною та потребує поглибленого вивчення, що

визначило вибір теми, об'єкта і предмета дослідження, а також зумовило постановку мети та завдань кваліфікаційного магістерського дослідження.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо формування чинників впливу на сприятливий соціально-психологічний клімат в управлінні персоналом комерційного банку в умовах кризи.

Досягнення поставленої мети зумовлено вирішенням таких завдань:

- розглянути сутність соціально-психологічних чинників управління персоналом;
- дослідити зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних чинників в управлінні персоналом;
- розглянути методики дослідження стану соціально-психологічного клімату організації;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити соціально-психологічної компетентності працівників АТ КБ «ПриватБанк» як суб'єктів професійної діяльності;
- зробити аналіз соціально-психологічного клімату в колективі АТ КБ «ПриватБанк»;
- надати рекомендації щодо підвищення соціально-психологічних важелів управління персоналом;
- розробити план заходів з управління соціально-психологічним кліматом в АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити соціальну та економічну ефективність рекомендованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси використання соціально-психологічних чинників в практиці управління колективом.

Предметом дослідження є соціально-психологічні чинники управління персоналом комерційного банку, особливості взаємовідносин співробітників в колективі у зв'язку з показником кар'єрної успішності.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали роботи українських та зарубіжних науковців, які досліджували управління соціально-

психологічним кліматом у колективах. У процесі дослідження застосовувалися різні методи наукового аналізу, зокрема: діалектичний, історичний, абстрактно-логічний, системний та процесний підходи, метод аналізу ієрархій, порівняльний і індексний методи. Для представлення статистичних та аналітичних даних використовувалися табличні та графічні інструменти. Додатково було проведено експертне та пошукове опитування для розробки дослідницького інструментарію.

Інформаційною базою дослідження слугували аналітичні та статистичні дані, локальні нормативні акти, навчальні й наукові джерела, матеріали з Інтернет-ресурсів, фінансові звіти АТ КБ «ПриватБанк», а також публікації з періодичних видань.

Теоретична значущість дослідження полягає у розвитку наукових уявлень про роль соціально-психологічних факторів в управлінських процесах під час кризових ситуацій. Дослідження сприяє розширенню теоретичної бази знань про вплив таких чинників, як психологічний клімат, мотивація, лідерство, комунікація та взаємодія в колективі, на ефективність управління та стійкість організації. Робота також допомагає удосконалити існуючі підходи до управління персоналом, доповнюючи їх новими знаннями про те, як соціально-психологічні аспекти можуть бути інтегровані в управлінські стратегії для мінімізації наслідків кризових явищ. Це сприятиме подальшому розвитку теорії управління колективами в умовах нестабільності, дозволяючи організаціям краще адаптуватися до кризових ситуацій, зберігаючи продуктивність і психологічний добробут працівників..

Практична значущість дослідження полягає в тому, що практичні рекомендації дослідження сприятимуть підвищенню стійкості організації в кризових умовах, покращенню комунікації між керівництвом і працівниками, що дозволить зберегти продуктивність та зменшити плинність кадрів. Крім того, ці результати можуть бути застосовані в розробці кризових стратегій управління для банків та інших організацій, що дозволить мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій і забезпечити стабільність роботи колективів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ
ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність соціально-психологічних чинників управління персоналом

Персонал організації можна охарактеризувати як єдиний організм, що функціонує за надскладними соціальними законами, кожен учасник якого посідає певне місце і робить свій внесок у діяльність організації, спрямований на досягнення суспільно значущих цілей. Хоча в такому об'єднанні діяльність здійснюється кількома особами, саме спільними зусиллями досягаються результати всіх завдань і проєктів. Колективною працею можна досягти набагато більших результатів, ніж розрізною роботою такої ж кількості людей. Кожен індивідуум залежить від іншого рівно стільки, на скільки другий залежить від першого, кожна особа впливає на інших осіб, одночасно перебуваючи під їхнім впливом [37, с. 57]. Така системи не дає збою, не відбуваються відхилення, не існує деградації. Це об'єднання має організаційну єдність і пов'язане спільними цілями.

Продуктивність працівників тісно пов'язана з мотивацією та морально-психологічним кліматом у колективі. Тому одним із ключових завдань HR-менеджера є створення такого мотиваційного середовища, яке здатне активізувати соціальну взаємодію та підвищити ефективність як індивідуальних співробітників, так і колективу загалом. Вдало підібрані соціально-психологічні методи управління можуть посилити кадровий потенціал підприємства завдяки синергетичному ефекту. Однак, зміни в зовнішньому середовищі, такі як пандемія COVID-19, необхідність роботи в умовах адаптивного карантину, а також війна росії проти України, впливають на внутрішню мотивацію працівників і створюють додаткові виклики для HR-менеджменту. Це підкреслює важливість досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх наукових робіт показує, що питання підвищення ефективності управління персоналом широко висвітлені у працях українських і зарубіжних вчених. Наприклад, Л. О. Кустріч і В. І. Кустріч зосереджують свої дослідження на пошуку інноваційних форм кадрового менеджменту, зокрема на впровадженні новітніх методів мотивації співробітників, удосконаленні системи оцінки їхньої ефективності, а також розвитку механізмів адаптації персоналу до змін у зовнішньому середовищі [19]. Особливу увагу вони приділяють застосуванню цифрових інструментів для автоматизації HR-процесів, розвитку дистанційних форм зайнятості, а також створенню інноваційних підходів до навчання та підвищення кваліфікації працівників в умовах діджиталізації та кризи.

Н. А. Добрянська та Н. М. Фоміна аналізують тенденції розвитку управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації, зокрема акцентуючи увагу на впровадженні нових технологій для підвищення продуктивності працівників, автоматизації процесів управління персоналом та використанні сучасних цифрових платформ для оптимізації кадрових рішень [25, с. 127]. Вони досліджують роль діджиталізації у вдосконаленні системи навчання, розвитку та підвищення кваліфікації співробітників, а також підвищення гнучкості кадрової політики для адаптації до змін ринку праці. Особливу увагу приділено використанню великих даних (Big Data) та аналітики для оцінки ефективності персоналу, що дозволяє зміцнити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Дослідження Н. І. Черненко заслуговують на увагу завдяки глибокому аналізу можливостей застосування штучного інтелекту (ШІ) в управлінні персоналом, зокрема в автоматизації процесів рекрутингу, відбору та оцінки кандидатів. Черненко досліджує, як алгоритми ШІ можуть оптимізувати аналіз резюме, прогнозувати успішність кандидатів на основі великих даних, а також підвищувати точність оцінки компетенцій. Окрім цього, значну увагу приділено впровадженню ШІ для підвищення ефективності управління персоналом через персоналізовані навчальні програми та кар'єрні треки, автоматизоване управління

продуктивністю, а також аналіз емоційного стану працівників для покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

А. Л. Бикова, А. В. Лобза та А. Р. Пильгун зазначають, що управління персоналом у кризовий період має суттєві відмінності від стандартних методів менеджменту [28, 31, 45]. Вони підкреслюють, що під час кризи особлива увага повинна бути приділена збереженню стабільного морально-психологічного клімату в колективі, оскільки невизначеність і страх перед майбутнім можуть суттєво вплинути на мотивацію та продуктивність співробітників.

Крім того, необхідно оперативно адаптувати систему оплати праці до нових умов, щоб забезпечити фінансову стабільність працівників. Важливими аспектами також є мінімізація плинності кадрів і підтримка кваліфікованих фахівців, які можуть бути особливо цінними в умовах нестабільності. Автори наголошують на необхідності застосування гнучких методів управління, швидкого прийняття рішень і залучення працівників до вирішення кризових ситуацій для забезпечення стабільності організації.

У період криз на тлі повномасштабного вторгнення українські дослідники проявляють особливий інтерес саме до теми соціально-психологічних чинників управління персоналом, тому що:

- війна створює великий психологічний тягар для працівників, що призводить до підвищеного рівня стресу, тривоги та депресії;
- під час війни мотивація працівників зазнає значних змін;
- війна вимагає від організацій швидкої адаптації та згуртованості;
- у період кризи збільшується плинність кадрів. Дослідження цієї теми допомагає виявити фактори, що впливають на рішення працівників залишити організацію, і розробити стратегії для їх утримання;
- соціально-психологічні чинники допомагають розуміти, як працівники сприймають зміни в організації, пов'язані з війною, та які емоційні і соціальні бар'єри можуть виникати;

- війна призводить до змін у корпоративній культурі, тому дослідження соціально-психологічних чинників є важливим для формування здорової та стійкої корпоративної культури, яка підтримує працівників у складні часи.

Таким чином, вивчення соціально-психологічних чинників управління персоналом в умовах війни є критично важливим для забезпечення стабільності організацій, підтримки психологічного добробуту працівників та збереження продуктивності в складних умовах.

Табл.1.1 ілюструє різні підходи до терміна «соціально-психологічні чинники управління персоналом» згідно з думками різних авторів.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «соціально-психологічні чинники управління персоналом»
на думку різних авторів

Автор	Головний акцент досліджень	Трактування
1	2	3
Л. О. Кустріч, В. І. Кустріч	Психологічні аспекти управління	Включає особистісні мотиваційні фактори та міжособистісні відносини, що впливають на продуктивність працівників; важливість вивчення психологічних особливостей [32, с. 46].
Н. А. Добрянська, Н. М. Фоміна	Соціальна підтримка	Соціально-психологічні чинники охоплюють як індивідуальні, так і колективні аспекти; акцент на соціальній підтримці серед колег та позитивному мікрокліматі в команді [17, с. 173].
Н. І. Черненко	Лідерство і управлінські практики	Роль лідерства як соціально-психологічного чинника, що визначає стиль управління та взаємини в колективі; необхідність врахування психологічних особливостей працівників [26, с. 19].
А. Л. Бикова, А. В. Лобза, А. Р. Пильгун	Клімат організації	Соціально-психологічний клімат як важливий чинник, що впливає на мотивацію та продуктивність; особлива увага до цього аспекту в кризові умови [35].
А. В. Лобза	Адаптація до змін	Соціально-психологічні чинники критично важливі в умовах змін, оскільки допомагають працівникам адаптуватися до нових обставин; підтримка співробітників у періоди кризи [35, с. 78].

Джерело: складено автором на основі матеріалів [32, 17, 26, 35]

Таким чином, соціально-психологічні чинники управління персоналом є комплексним поняттям, яке враховує як індивідуальні, так і групові аспекти, а

також зовнішні фактори, які можуть впливати на ефективність управлінських практик в організації. На рис. 1.1 проілюстровано основні складові цих чинників.

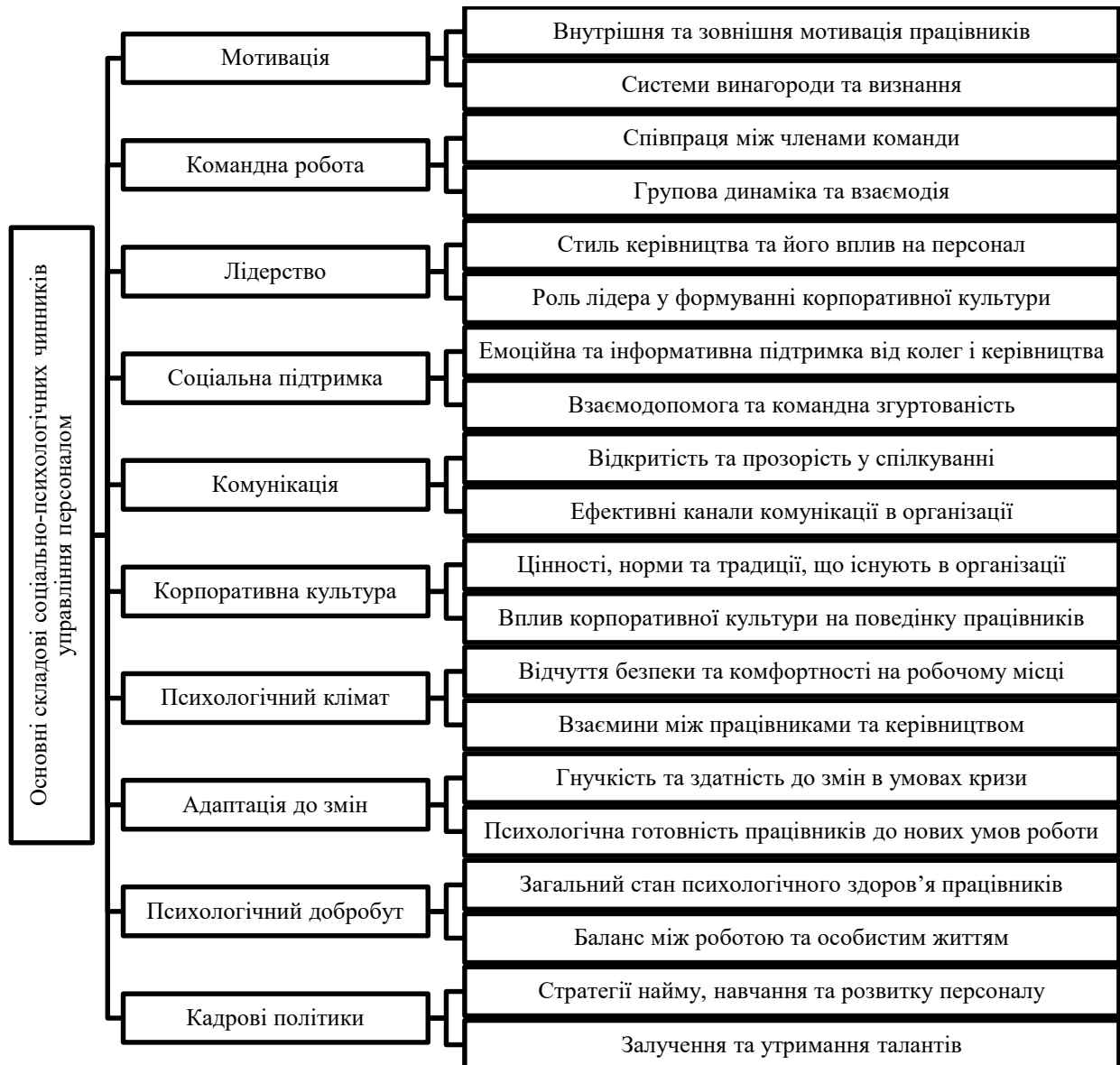


Рис. 1.1. Основні складові соціально-психологічних чинників управління персоналом

Джерело: складено автором на основі матеріалів [28, с.89]

Існуючі дослідження забезпечили міцну основу для вирішення проблем управління персоналом. Водночас, у сучасних реаліях особливої уваги потребує глибокий аналіз соціально-психологічних чинників управління кадрами, які б відповідали нестабільним, динамічним і непередбачуваним умовам зовнішнього середовища.

На рис. 1.2 представлено узагальнення внутрішніх мотиваційних та антимотиваційних чинників, які впливають на персонал. Коли сильні аспекти ефективно використовуються, а команда залишається мотивованою, є всі шанси не лише витримати виклики, але й досягти позитивних результатів у умовах постійних зовнішніх загроз. У таких ситуаціях менеджерам варто впроваджувати адаптивні стратегії та ситуаційне управління. Проте, якщо в мотивації персоналу домінують слабкі позиції, подолати труднощі, що виникають у макросередовищі, стає надзвичайно складно. Тоді менеджерам слід переосмислити організаційну структуру, застосовувати гнучкі функціональні та ситуаційні методи управління, а також розробити та реалізувати ефективну систему мотивації.

Внутрішні сильні позиції (мотиваційні чинники) персоналу	Внутрішні слабкі позиції (антимотиваційні чинники) персоналу
• систематичне вдосконалення фахових компетенцій працівників (навчання, підвищення кваліфікації як у середині організації, так і за її межами) за рахунок організації; • можливість особистісного розвитку (психологічні тренінги; курси вивчення іноземних мов та інформаційно-комунікаційних технологій) за рахунок організації; • вільний графік роботи / можливість дистанційної роботи; • наявність певного соціального пакету; • комфортний офіс; • здоровий психологічний клімат у колективі.	• некомфортні умови праці; • удосконалення фахових компетенцій, поглиблення знань з іноземної мови та інформаційно-комунікаційних технологій «вітається» керівництвом, але відбуваються виключно за власний рахунок працівника та у вільний від виконання основної роботи час; • психологічна несумісність колективу; • невдало вибраний менеджером стиль керівництва.

Рис. 1.2. Внутрішні мотиваційні та антимотиваційні чинники персоналу

Джерело: складено автором на основі матеріалів [31, с.165]

Агресивна фаза війни створила абсолютно нові виклики для українського бізнесу. Менеджери різних рівнів були змушені переосмислити моделі комунікації з підлеглими. Деякі компанії внесли суттєві корективи до системи мотивації, наприклад, запровадивши додаткові премії: за добровільну роботу під час тривоги для працівників, які підтримують безперервний технологічний процес; за виконання обов'язків на території, де немає активних бойових дій, але існує

певна напруга; за заміну відсутнього колеги під час війни; одноразові премії для волонтерів тощо.

Також виникла необхідність розрізняти методи спілкування та управління між фізично присутніми працівниками та тими, хто працює віддалено (які виїхали на безпечні території України або за кордон). Під час дистанційного управління керівник повинен стати більше наставником. Лідери повинні проводити тренінги та розвивати в собі такі навички, як оцінювання, ведення нарад та підготовка письмових матеріалів.

Серед нових умов отримала популярність так звана структурована комунікація – офіційні повідомлення для команди з детальними інструкціями щодо дій у різних складних ситуаціях. Одним із нових і затребуваних методів соціальної підтримки працівників стала турбота про їхнє психічне здоров'я: багато компаній запровадили гарячі лінії психологічних консультацій, організували вебінари з психологами тощо. Новими методами мотивації, що враховують соціально-психологічні аспекти, стали взаємодопомога та підтримка, які реалізуються у спільних волонтерських проєктах на підприємствах, зборі коштів для мобілізованих працівників і їхніх родин тощо.

Під час криз найбільш поширеними проблемами є питання оплати праці, напруження у соціально-психологічному кліматі через невизначеність, а також плинність кваліфікованих кадрів. Для вирішення цих викликів необхідно шукати нові підходи та залучати співробітників до вирішення проблем. Інтерес становлять також роботи інших дослідників, які розглядають теоретичні й практичні аспекти управління персоналом.

Важливе значення відводиться такому поняттю як соціально-психологічний клімат у колективі, взаємодія людей у ньому може стати причиною напружених відносин у групі, конфліктів, міжусобиць тощо. Вирішення подібних проблем відводиться керівнику організації, який повинен запобігти такому результату. Адже за допомогою несприятливого соціально-психологічного клімату можуть погіршитися не тільки міжособистісні симпатії співробітників, а й стати

непридатними такі системи, як задоволеність працею, мотивація і стимулювання, умови праці, плинність кадрів, розвиток компанії загалом.

Слід зазначити, що існує низка синонімів поняттю «соціально-психологічний клімат», такі як «соціальна атмосфера», «морально-психологічна обстановка», «клімат організації», «психологічна атмосфера» тощо. Різні визначення несуть у собі різні проблеми, які необхідно вирішити. Розглянемо кілька понять соціально-психологічного клімату різними авторами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Соціально-психологічний клімат, як характер взаємовідносин у колективі

Автор	Визначення поняття
1	2
Ворожейкін Є.І.	Соціально-психологічний клімат – це стан міжособистісних і групових зв'язків у колективі, що відображає діловий настрій, трудову мотивацію і ступінь соціального оптимізму персоналу організації.
Карпов В.В.	Соціально-психологічний клімат – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їхньої симпатії, збігу характерів, інтересів і схильностей [18, с. 230-234].
Єгорова Л.С., Челнокова Н.Ю.	Соціально-психологічний клімат – це не тільки проблема сьогоденних соціально-психологічних складнощів корпоративної культури організації, а й водночас і проблема розв'язання завтрашніх, перспективних завдань, пов'язаних із моделюванням нових, досконаліших, ніж раніше, людських взаємин [12, с. 161-168].
Шакуров Р.Х.	Соціально-психологічний клімат – це емоційні, вольові, інтелектуальні стани, властивості групи та інтегративні особливості психології групи, значущі для збереження її цілісності та для її функціонування як самостійного об'єднання людей.
Васюков Є.М.	Соціально-психологічний клімат – це найбільш стійкий емоційно-моральний стан групи, у якому відображаються настрої людей, їхня громадська думка, ставлення один до одного, до найважливіших матеріальних і духовних цінностей [7, с. 60-62].
Ломов Б.Ф.	Соціально-психологічний клімат - це системи міжособистісних стосунків, психологічний за природою, психологічні механізми взаємодії між людьми, система взаємних вимог, загальний настрій, загальний стиль спільної трудової діяльності, інтелектуальна, емоційна та вольова єдність колективу.
Свеніцький А.Л., Волков І.П., Новіков В.В., Ольшанський В.Б.	Соціально-психологічний клімат – це стан групової психіки, що являє собою сплав її раціональних та емоційних компонентів, які відображають особливості її життєдіяльності [29, с. 165].

Джерело: складено автором на основі матеріалів [18, 12, 7, 29]

Слід зазначити, що серед наведених визначень більшість характеризувала соціально-психологічний клімат як переважний настрій у колективі. Визнання

значущості настрою колективу як визначального поняття клімату не випадкове. Воно відображає предметну спрямованість емоційного стану колективу і характеристику рівня соціальної активності, включеність у діяльність, що виступає в нейтральній формі або в активній. Рівень соціальної активності, своєю чергою, може мати як позитивне забарвлення – захопленість, ентузіазм, радість, так і негативне – обурення, агресивність, депресію тощо.

Соціально-психологічний клімат є також чинником, що визначає будь-який вид діяльності колективу. При цьому переважний настрій тієї чи іншої групи людей визначає собою не тільки міру включеності кожного індивіда в діяльність, а й характер її спрямованості, її ефективність [37, с. 27]. Від настрою людей, від соціально-психологічного стану залежить продуктивність праці, не тільки кількість, а й якість продукції.

Особлива значущість управління кліматом у системі умов професійної діяльності визначається, по-перше, тим, що соціально-психологічний клімат характеризує найближчі, безпосередні умови цієї життєдіяльності, по-друге, тим, що він характеризує не тільки зовнішні стосовно людини, скільки внутрішні, соціально-психологічні аспекти цього середовища і, звідси, результати її виробничої діяльності. Урахування виявлених проблем у стані соціально-психологічного клімату та розробка заходів щодо їх усунення дадуть змогу значно підвищити ефективність діяльності будь-якої організації або підприємства.

1.2. Зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних чинників в управлінні персоналом

Однією з ключових умов успішної діяльності будь-якого підприємства є формування дієвої системи управління персоналом та розвитку кадрового потенціалу. У різних країнах світу практики роботи з персоналом мають свої характерні особливості, що склалися під впливом різних історичних, культурних, етнічних, соціально-економічних, політичних, наукових та інших факторів [31, с. 230-232].

Трудові ресурси займають особливе місце серед ресурсів будь-якого підприємства, оскільки вони є головною рушійною силою виробничого процесу. В умовах ринкової економіки важливого значення набуває аналіз стану та ефективності використання цих ресурсів. Це пояснюється тим, що підприємства стають незалежними суб'єктами господарювання і повністю відповідають за результати своєї діяльності, які значною мірою залежать від якості роботи персоналу.

Практика управління персоналом у різних країнах світу відрізняється через вплив таких факторів:

1. Культурні особливості: менталітет, цінності та традиції впливають на підходи до роботи, взаємини в колективі, сприйняття лідерства, мотивацію та ставлення до праці. Наприклад, в Японії цінується колективізм і довічний найм, тоді як у США акцент робиться на індивідуальних досягненнях і мобільності кадрів.

2. Законодавчі норми: закони та нормативно-правові акти, що регулюють управління персоналом, відрізняються в різних країнах. Вони можуть стосуватися захисту прав працівників, умов праці, соціального захисту та організації трудових відносин. Наприклад, у Німеччині важливою є прозорість і участь працівників у стратегічних рішеннях компанії.

3. Економічні умови: рівень розвитку економіки, безробіття, конкуренція на ринку праці, темпи економічного зростання та інфляція впливають на методи управління персоналом, зокрема на рівень оплати праці, систему бонусів та можливості кар'єрного зростання.

4. Соціальні чинники: очікування та вимоги суспільства до робочих умов, соціальної захищеності працівників, баланс між роботою та особистим життям відрізняються в залежності від країни. У Німеччині, наприклад, значний акцент ставиться на захисті прав працівників, а в США більше уваги приділяється ефективності та результатам.

5. Взаємовідносини між роботодавцями та працівниками: в різних країнах існують різні рівні втручання держави в трудові відносини, а також різний ступінь

розвиненості профспілок. У країнах з активними профспілками, такими як Німеччина, процеси управління персоналом можуть значно відрізнятися від країн, де роль профспілок є менш вираженою.

Ці фактори формують унікальні підходи до управління персоналом у кожній країні, що враховують місцеві економічні, соціальні та культурні реалії.

Найбільш поширеними моделями управління персоналом є:

1. Західна модель (наприклад, США):

- Орієнтована на індивідуалізм і досягнення особистих результатів.
- Основні акценти: централізація управління, система винагороди, заснована на продуктивності, а також наявність широкого спектру мотиваційних заходів.

- Керівники активно використовують фінансові стимули та заохочення для підвищення ефективності працівників.

2. Східна модель (наприклад, Японія):

- Підкреслює колективізм, командну роботу та гармонію в колективі.
- Особливості: довічне працевлаштування, групова мотивація, постійне навчання та розвиток персоналу.

- Рішення приймаються на основі консенсусу, і успіх компанії цінується вище індивідуальних досягнень.

3. Європейська модель (наприклад, Німеччина):

- Сформована на основі соціального партнерства, участі працівників у прийнятті рішень та акценту на професійну підготовку.

- Підтримує баланс між правами працівників та вимогами роботодавців, що забезпечує стабільність на ринку праці.

- Система управління базується на суворих законодавчих нормах і практиках, що захищають права працівників.

4. Пострадянська модель (наприклад, Україна):

- Поєднує елементи європейської та азіатської моделей.
- Орієнтована на чітку ієрархію та корпоративні зв'язки, де співробітники відчують себе частиною великої родини.

- Система навчання включає як державне фінансування, так і корпоративні програми підвищення кваліфікації, але може бути обмеженою в аспектах кар'єрного зростання.

Ці моделі демонструють різноманітні підходи до управління персоналом, що відображають культурні, економічні та соціальні особливості країн.

Західна модель управління персоналом сформувалася під впливом історичних подій в США, де населення переважно складається з емігрантів. Це призвело до розвитку індивідуалістичної психології, яка акцентує увагу на самостійності. Центральним елементом цієї моделі є централізоване управління всіма аспектами підприємства. Вона вирізняється різноманітними методами роботи з кадрами, акцентом на професіоналізмі HR-відділів, а також значними інвестиціями в розвиток працівників та впровадженням інноваційних підходів в управлінні [21, с. 167].

Основним інструментом мотивації в США є фінансова винагорода, яка складається з основної зарплати та додаткових бонусів, що можуть значно підвищувати загальний дохід. Серед цих бонусів: оплата відпусток, лікарняних, страхування та пенсійні внески (іноді до 40% від заробітної плати). Багато компаній також пропонують додаткові пільги, такі як часткова оплата обідів, кредити на навчання дітей працівників, покриття витрат на дитячі заклади та юридичні послуги. Співробітники мають можливість самостійно обирати, які пільги їм цікаві.

У японській моделі управління домінують національні традиції. Вона акцентує на колективній роботі, на відміну від індивідуалістичного підходу, притаманного США. Керівники щодня проводять спільні наради з працівниками, щоб визначити основні завдання. Всі стратегічні рішення обговорюються командою, з врахуванням думок співробітників на різних рівнях. У Японії успіх компанії є пріоритетом, що спонукає підприємства приділяти увагу колективній гармонії, чесності та прозорості управлінських цілей [67].

Управління кадрами в японських компаніях робить акцент на освіті. Підбір персоналу розпочинається на етапі навчання у вищих навчальних закладах, де

спеціально призначені співробітники збирають інформацію про студентів та оцінюють їхні навички. Після закінчення навчання кандидати складають іспит і починають працювати з випробувальним терміном. Найм на роботу в Японії зазвичай є довічним, і якщо працівник переходить до іншої компанії, він втрачає всі пільги та змушений починати кар'єру з нуля.

Ключовим моментом є готовність працівників до безперервного навчання.

Нові працівники починають з найнижчих позицій, і система кар'єрного зростання передбачає як горизонтальний, так і вертикальний розвиток. Кожні 3-4 роки співробітники змінюють посади, а через аналогічний проміжок часу може відбуватися вертикальне підвищення, що триває до виходу на пенсію. Кар'єрний ріст пов'язується з віком: молодші працівники не можуть займати вищі посади, ніж старші, і вихід на пенсію після досягнення певного віку є обов'язковим.

Цей принцип лежить в основі декількох методів управління персоналом у Японії. По-перше, працівники знають, що їх чекає кар'єрне зростання, що знижує ризик втрати кваліфікованих кадрів. По-друге, постійна ротація на різних горизонтальних і вертикальних посадах підвищує кваліфікацію персоналу, робить його взаємозамінним, зменшує рутину в роботі та скорочує витрати на навчання. По-третє, заробітна плата зростає зі стажем роботи в компанії, що створює у працівників впевненість у своєму майбутньому. Кваліфікація та посада мають менший вплив на формування заробітної плати, ніж тривалість служби.

Основна мотивація працівників у Японії базується на перспективах кар'єрного зростання, відчутті причетності до успіху компанії та позитивних стосунках у колективі.

Більшість європейських країн є членами Європейського Союзу, що визначає спільні принципи управління персоналом для всіх його учасників. Одним з основних досягнень цього об'єднання є забезпечення вільної міграції робочої сили. Різниці в управлінні персоналом у різних країнах ЄС зумовлені культурними особливостями. Наприклад, французи надають перевагу вільному та ненавантаженому графіку, тоді як німці суворо дотримуються розкладу. Англійці визначають розмір зарплати в залежності від внеску працівника в загальний успіх,

тоді як у скандинавських країнах оплата праці залежить від займаної посади. У цій статті ми розглянемо європейську модель управління трудовими ресурсами на прикладі Німеччини [47, с. 147].

HR-менеджмент у Німеччині сформувався під впливом німецького педантизму, що проявляється у чітких і зрозумілих завданнях, які керівники ставлять перед співробітниками. Працівники, в свою чергу, чітко виконують ці завдання, і запізнення чи невиконання дедлайнів тут не терпляться.

Особливою характеристикою управління персоналом у німецьких компаніях є високий рівень правового захисту працівників. Кількість законів та нормативних актів, що регулюють трудові відносини, в Німеччині суттєво більша, ніж в інших країнах Європи.

В управлінні персоналом німецьких підприємств велике значення має зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками. Керівники здійснюють ретельний контроль як над процесом роботи, так і над результатами. Оцінка продуктивності та кар'єрний ріст працівників базуються на їхній ефективності та зусиллях. При цьому кожен співробітник має право бути в курсі економічного стану, цілей і завдань підприємства. Незважаючи на чітку ієрархію, працівники активно залучаються до процесу ухвалення стратегічних рішень і розробки кадрової політики компанії.

Німецькі керівники в управлінні персоналом акцентують увагу на індивідуальності кожного працівника. Для них важливо знати особисті цілі та інтереси співробітників, що сприяє ефективній мотивації, оснований на матеріальних стимулах та соціальному захисті.

Пострадянський стиль управління персоналом, який можна спостерігати в українських компаніях, є сумішшю елементів європейської та азіатської моделей. Система управління персоналом в Україні, як правило, базується на корпоративних відносинах з чітким дотриманням ієрархії. Компанія сприймається як велика родина, але кожен працівник розуміє своє місце в цій структурі.

На початкових етапах навчання працівників підтримується державою через фінансування навчання в професійних та вищих навчальних закладах. На

підприємствах воно включає курси підвищення кваліфікації, перепідготовку, тренінги та семінари, а також самоосвіту, яка часто є найпоширенішою формою навчання.

Мотивація на українських підприємствах в основному зосереджена на матеріальних аспектах. Проте останніми роками українські менеджери все більше впроваджують міжнародні підходи до стимулювання, включаючи нестандартні методи мотивації. Цей підхід ґрунтується на індивідуальному підході до кожного працівника, врахуванні його потреб і бажань, а також на їх реалізації на практиці.

Результати порівняльного аналізу західної, східної, європейської та української моделей управління персоналом зведено в таблицю 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз моделей управління персоналом

Параметри	Моделі управління персоналом			
	Західна	Східна	Європейська	Пострадянська
1	2	3	4	5
Основні принципи	Індивідуалізм, централізація, інновації	Колективізм, традиції, ієрархія	Спільні принципи, вільна міграція	Гібридність, корпоративні цінності
Стиль управління	Суворий контроль, чіткі завдання	Консенсус, колективні рішення	Зворотний зв'язок, делегування	Чітка ієрархія, формальні відносини
Мотивація	Фінансова компенсація, бонуси	Психологічні фактори, колективна відповідальність	Соціальні гарантії, кар'єрний ріст	Матеріальні стимули, нові підходи
Професійна освіта	Систематичне підвищення кваліфікації	Довічна зайнятість, навчання на місці	Стандартизоване навчання в ЄС	Державне фінансування, корпоративні тренінги
Залучення працівників	Активна участь у прийнятті рішень	Переважно на керівному рівні	Залучення на всіх рівнях	Обмежене залучення до стратегічних рішень
Правовий захист	Високий рівень захисту прав працівників	Залежить від країни	Сильний правовий захист	Помірний правовий захист
Культурні особливості	Індивідуалізм, відкритість	Традиційні цінності, повага до віку	Крос-культурні відмінності	Поєднання європейських та азіатських рис

Джерело: складено автором за матеріалами [23, 31, 46]

Застосування соціально-психологічних чинників в управлінні персоналом у різних країнах світу також має свої унікальні особливості, які визначаються культурними традиціями, підходами до управління та суспільними нормами:

1. США:

- індивідуалізм: американська культура орієнтована на індивідуальні досягнення, тому мотивація персоналу ґрунтується на особистих цілях, грошових винагородах та можливостях кар'єрного зростання. Індивідуальні досягнення та самореалізація є ключовими мотиваційними чинниками;

- відкритість у комунікації: робота в команді та відкрита комунікація між керівництвом і працівниками є важливою складовою корпоративної культури. Рішення часто ухвалюються на основі зворотного зв'язку від працівників;

- ініціативність: заохочується прояв ініціативності та новаторства, що дозволяє співробітникам активно пропонувати нові ідеї та рішення.

2. Японія:

- групова взаємодія: основний акцент робиться на командну роботу та гармонію всередині колективу. Соціально-психологічні чинники тут відіграють велику роль, оскільки колективне благо і спільна відповідальність ставляться вище за особисті інтереси;

- довічний найм: модель управління персоналом орієнтована на довготривалу співпрацю, що забезпечує стабільність і лояльність працівників. Це створює атмосферу довіри та взаємної підтримки в колективі;

- горизонтальна ротація: часті переміщення співробітників всередині компанії по різних посадах розвивають універсальність і взаємозамінність персоналу, що підвищує згуртованість команди.

3. Німеччина:

- дисципліна і чітка ієрархія: соціально-психологічні чинники в Німеччині тісно пов'язані з дотриманням суворої дисципліни та ієрархічної структури. Німецькі співробітники знають свої обов'язки і чітко слідує встановленим правилам;

- прозорість і взаємодія з керівництвом: система управління передбачає відкритість в комунікаціях. Співробітники мають доступ до інформації про стан компанії і можуть брати участь у прийнятті стратегічних рішень;

- орієнтація на особистість: у Німеччині приділяють увагу індивідуальним цілям і потребам працівників, що допомагає правильно мотивувати персонал, підвищуючи їхню продуктивність та залученість.

4. Україна:

- корпоративна єдність: українські підприємства часто використовують модель, яка поєднує європейські та пострадянські підходи, що підкреслює важливість колективізму, але з чітким дотриманням ієрархії;

- матеріальна мотивація та соціальний захист: традиційно в Україні акцент робиться на матеріальному стимулюванні, проте поступово поширюються нестандартні підходи, що враховують особисті потреби та бажання працівників;

- соціальна підтримка: українські компанії приділяють увагу соціальному захисту працівників, пропонуючи різні види пільг і підтримки для забезпечення стабільності і лояльності персоналу.

Ці країни використовують різні підходи до застосування соціально-психологічних чинників, проте всі вони спрямовані на підвищення мотивації, згуртованості колективу та ефективності управління персоналом. Порівняльна характеристика цих чинників наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика соціально-психологічних чинників в управлінні персоналом різних країн

Чинники	США	Японія	Німеччина	Україна
1	2	3	4	5
Основна мотивація	Індивідуальні досягнення, грошова винагорода	Колективна робота, довгострокова співпраця	Продуктивність, дотримання правил	Матеріальна винагорода, соціальний захист
Комунікація	Відкрита, двосторонній зворотний зв'язок	Постійне обговорення рішень з усіма рівнями працівників	Прозорість, доступ до інформації, залучення до стратегічних рішень	Традиційна ієрархія з елементами відкритого діалогу

1	2	3	4	5
Психологічний клімат	Орієнтованість на особистий успіх, ініціативність	Гармонія в колективі, взаємоповага, колективна відповідальність	Дисципліна, взаємна повага в команді	Корпоративна єдність, чітке підпорядкування
Стабільність зайнятості	Підтримується за рахунок кар'єрного зростання та винагород	Довічний найм, орієнтація на лояльність	Збереження стабільності, чітка кар'єрна структура	Суміш пострадянських та сучасних підходів, стабільність у фірмі
Кар'єрний ріст	Індивідуальний кар'єрний ріст на основі особистих досягнень	Горизонтальна ротація, поступове вертикальне зростання	Продуктивність та зусилля є визначальними для просування	Можливість кар'єрного зростання із чіткою ієрархією
Соціальний захист	Гарантовані пільги, страхування, пенсії	Соціальний захист менш виражений, головна увага — лояльність	Чіткі соціальні гарантії, високий рівень захисту працівників	Акцент на соціальному захисті, державне забезпечення освіти
Навчання та розвиток	Постійне підвищення кваліфікації, кар'єрний розвиток	Безперервне навчання, самоосвіта, розвиток у процесі роботи	Професійне навчання за стандартами Євросоюзу, кваліфікаційні програми	Навчання через курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари
Вплив стажу на кар'єру	Пріоритет надається результатам, стаж менше значущий	Високий вплив стажу на кар'єрне зростання	Важливість стажу, але з акцентом на результативність	Вплив стажу на кар'єрне зростання, але враховуються досягнення

Джерело: складено автором за матеріалами [76]

Соціально-психологічний клімат організації в США, Японії, Німеччині та Україні також має суттєві відмінності, обумовлені культурними традиціями, історичним розвитком та особливостями управлінських систем:

- США: індивідуалізм, конкуренція, відкритість.
- Японія: колективізм, гармонія, повага до ієрархії.
- Німеччина: дисципліна, прозорість, професіоналізм.
- Україна: корпоративна єдність, ієрархія, важливість неформальних зв'язків.

Ці особливості впливають на формування стосунків у робочих колективах, підходи до мотивації працівників та ефективність управлінських практик у різних країнах.

Зважаючи на соціально-психологічні чинники, Україні варто розглянути можливість перейняти досвід управління персоналом із різних країн, орієнтуючись на поєднання кращих практик відповідно до власних умов.

Україні варто адаптувати німецький підхід до дисципліни та професіоналізму, особливо в контексті підвищення прозорості управлінських рішень та розвитку кваліфікаційних програм для працівників. Водночас корисним буде взяти з Японії практики довгострокових стосунків з працівниками та гармонійної командної роботи. Американський індивідуалізм і мотивація також можуть бути ефективними для розвитку ініціативності та творчого підходу в українських компаніях.

Такий підхід дозволить Україні створити гнучку, але водночас стабільну систему управління персоналом, що враховуватиме як місцеві соціально-психологічні особливості, так і успішні міжнародні практики.

1.3. Методика дослідження стану соціально-психологічного клімату організації

Клімат колективу – це його соціально-психологічний стан, характер ціннісних орієнтацій, міжособистісних відносин і взаємних очікувань у ньому. Залежить від середовища і рівня розвитку колективу, безпосередньо впливає на діяльність членів колективу і здійснення їхніх основних функцій [18, с. 230-232].

Управління соціально-психологічним кліматом колективу починається зі збору інформації про ступінь розвитку колективу, про сформовану структуру взаємин, про ціннісно-орієнтаційну єдність членів колективу, стиль керівництва та інші параметри його життєдіяльності. У цьому процесі особливе місце відводиться спеціально організованим дослідженням, що дає змогу встановити соціально-психологічні особливості, які характеризують взаємодію людей у

процесі спільної праці. Це і є діагностика (оцінка, вимірювання) соціально-психологічного клімату. На практиці діагностика здійснюється шляхом тривалого вивчення колективу й окремих працівників (спостереження, бесіди, аналіз виробничої та іншої документації тощо) і за допомогою обстеження із застосуванням анкетних та експертних методик [39, с. 543-544].

У системі управління соціально-психологічним кліматом колективу має бути організація роботи зі створення умов, що сприяють ефективному виконанню працівниками покладених на них функцій, зокрема управління соціально-психологічним кліматом у колективі з метою забезпечення професійної, функціональної та психологічної сумісності, запобігання появі в колективі невдоволення, образи, виникненню інтриг і конфліктів.

Соціально-психологічний клімат формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Чинники формування соціально-психологічного клімату

Джерело: складено автором за матеріалами [31]

Зовнішні чинники – це характер виробничих відносин суспільства, ті матеріальні, ідеологічні, культурні умови, в яких живуть люди. Сучасні реалії

створюють для багатьох нестабільність і невпевненість у завтрашньому дні, такий стан працівників відображається на соціально-психологічному кліматі колективу в цілому. Внутрішні чинники можна умовно поділити на невиробничі та виробничі. Перші – це матеріальні умови життя працівників, соціальне оточення за місцем проживання, робота, транспорт тощо. Усе це впливає на настрій людини, її поведінку в колективі. Другі – характеризують взаємодію особистості, колективу, з одного боку, і фізичним середовищем, з іншого. Зрозуміло, що настрій працівника може бути зіпсований несподіваним дискомфортом на його робочому місці та недоліком в організації робочого процесу [23, с. 91-97].

Роль соціально-психологічного клімату неухильно зростає. Соціологічними опитуваннями встановлено, що працівники найбільше у сфері праці цінують стосунки в колективі порівняно з іншими складовими умовами їхньої трудової діяльності.

Управління соціально-психологічним кліматом починається з його діагностики. Цей процес являє собою вивчення думки членів колективу до організації, до керівників і співробітників. Зібравши отриману інформацію про складові клімату трудового колективу, керівник вживає заходів для зміни його в потрібному напрямку. Соціологічні опитування показують, а практика підтверджує, що керівники здебільшого недооцінюють психологічну обстановку в колективі, не помічають наявних психологічних проблем, поки вони не набувають форми відкритих конфліктів.

Для створення та управління сприятливим соціально-психологічним кліматом необхідні не будь-які, а особливого роду стосунки між працівниками: це стосунки взаємної вимогливості, взаємної відповідальності за спільну роботу, взаємної допомоги та співпраці [28, с. 14-15].

Діяльність керівника з удосконалення ділових стосунків полягає насамперед у дотриманні психологічних вимог щодо добору, розстановки кадрів відповідно до принципів сумісності та спрацьованості. Спрацьованість – це узгодженість у спільних трудових діях і задоволеність ними. Сумісність – це таке оптимальне поєднання індивідуальних особливостей працівників, у результаті якого поведінка

одного викликає позитивну оцінку іншого. Спільна мета, зміст і результати діяльності виступають потужним чинником згуртування людей лише в тому разі, якщо внесок кожного працівника в досягненні мети задовольняє інших партнерів, отримує їхнє схвалення та визнання, якщо спілкування з колегами по роботі приємне, принаймні не обтяжливе. Соціологи стверджують, що від настрою, бажання людини заробити і від того, яка соціально-психологічна обстановка в колективі, продуктивність праці приблизно в 1,5 рази може збільшитися або в стільки ж разів зменшитися [13, с. 18-19].

Особливе місце в управлінні кліматом колективу належить спеціально організованим соціально-психологічним дослідженням, що характеризують ціннісно-орієнтаційну єдність колективу, стан соціально-психологічної атмосфери, особливостей взаємодії людей у процесі спільної праці та наявних проблем.

В науковому арсеналі соціальних технологій існує безліч методик, що мають низку безперечних переваг. У разі правильного використання вони забезпечують високу надійність і достовірність одержуваної інформації. Складніше отримати психологічні дані про членів колективу, які впливають на формування необхідних ділових відносин. Це пов'язано з тим, що шлях пізнання інших людей є надзвичайно складним, оскільки будь-яка людина має не тільки соціально-типові риси, а й неповторні особливості стилю трудової діяльності, емоційного життя, темпераменту, волі, характеру та поведінки. Одна людина щира, інша скритна, одна послідовна у своїх вчинках, інша суперечлива. Одна й та сама якість по-різному проявляється в різних вчинках. Водночас один і той самий вчинок може свідчити про абсолютно протилежні якості [36, с. 92-101]. Соціально-психологічні методи дають змогу вивчити особливості кожної людини і виробити необхідний тип поведінки для формування сприятливого клімату в колективі.

В табл. 1.5. наведені основні етапи дослідження соціально-психологічного клімату в організації з відповідними методами та інструментами для кожного етапу.

Етапи дослідження стану соціально-психологічного клімату організації

Етап	Опис дій	Методи	Інструменти
1	2	3	4
1. Підготовчий етап	Визначення цілей дослідження, складання плану дослідження, вибір респондентів	Аналіз потреб організації, попереднє інтерв'ю з керівництвом	План дослідження, інтерв'ю-опитувальник
2. Вибір методів дослідження	Вибір методів збору даних для оцінки соціально-психологічного клімату	Анкетування, інтерв'ю, спостереження, соціометрія	Анкети, соціометричні таблиці, протоколи спостережень
3. Проведення дослідження	Збір інформації від працівників	Анкетування працівників, групові обговорення, інтерв'ю	Опитувальники, соціометричні картки, записи інтерв'ю
4. Обробка результатів	Аналіз зібраної інформації, кількісна і якісна оцінка результатів	Статистичний аналіз, контент-аналіз	Статистичні програми, таблиці даних
5. Висновки та рекомендації	Формування висновків щодо стану соціально-психологічного клімату, розробка рекомендацій	Аналіз результатів у контексті організаційної структури	Аналітичний звіт, пропозиції щодо покращення клімату
6. Презентація результатів	Обговорення результатів з керівництвом та колективом	Презентація, дискусія	Звіти, презентації, візуалізації даних

Джерело: складено автором за матеріалами [27, 31]

Соціально-психологічні методи управління соціально-психологічним кліматом є конкретними прийомами і способами впливу на процес формування і розвитку трудового колективу та окремих працівників, у зв'язку з чим підрозділяються на соціальні та психологічні. Перші з них покликані більше впливати на весь колектив (соціальне планування, створення оптимального соціально-психологічного клімату тощо), а другі – на окремих працівників (методи психологічного добору, оцінювання кадрів тощо).

Управління сприятливим кліматом сприяє зростанню продуктивності праці в колективі, задоволеності працею членів колективу та його згуртованості [20, с.

59]. За нездорового соціально-психологічного клімату колектив неминуче працює гірше, менш ефективно. Сприятливий соціально-психологічний клімат – найважливіша умова розвитку творчої активності членів колективу, зміцнення колективних зв'язків.

Управління соціально-психологічним кліматом передбачає реалізацію ряду заходів, які включають:

- контроль і формування ключових психологічних складових клімату (норм, очікувань, цінностей, установок, традицій, групової думки та настрою);
- ефективний підбір, розміщення, навчання та періодична оцінка керівного складу;
- формування первинних колективів з урахуванням психологічної сумісності членів;
- опора на найбільш шанованих і активних працівників колективу;
- попередження та вирішення міжособистісних конфліктів [35, с. 110-113].

Дослідження соціально-психологічного клімату є складним процесом, оскільки клімат проявляється як інтегральне морально-психологічне тло внутрішньокolleктивних відносин, що може бути як позитивним, так і негативним. Це складна рівновага багатьох факторів, які є дуже важливими та унікальними для кожної організації, але водночас важко піддаються фіксації традиційними дослідницькими методами. В основі таких досліджень лежить аналіз конкретних типів та форм взаємодії, що здійснюється за допомогою широкого спектра психологічних методів, таких як спостереження, експеримент, опитування тощо. У практикумі представлено ряд найпоширеніших методик, що дозволяють діагностувати поточний стан соціально-психологічного клімату в організації. Крім того, існують інші методики, які допомагають не лише оцінити стан соціально-психологічного клімату, але й розкрити складну систему внутрішніх відносин у колективі [25, с. 124-126].

Керівник може цілеспрямовано регулювати характер відносин у групі та впливати на формування соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього необхідно знати закономірності його формування і здійснювати

управлінську діяльність з урахуванням чинників, що впливають на соціально-психологічний клімат трудового колективу.

Колектив – це не проста арифметична сума індивідів, а якісно нова категорія. На людей, що складають колектив, впливають певні соціально-психологічні закономірності. Без знання цих закономірностей керівнику важко ефективно управляти людьми, а іноді просто неможливо вести виховну роботу, мобілізувати працюючих на досягнення цілей організації, а зокрема на виконання і перевиконання планів [14, с. 38-44]. Таким чином, керівник зобов'язаний знати соціально-психологічну структуру колективу та соціально-психологічні закономірності, які діють у групах людей.

Крім цільових і соціально-психологічних, управління має й операційні функції. Основними в них є планування, інструктування і контроль. Тут управлінські дії групуються за етапами діяльності.

Для того щоб спрямовувати роботу інших, необхідно спочатку продумати майбутню діяльність, спланувати її хід, розпорядитися про основні напрямки, проінструктувати виконавців, проконтролювати виконання. Необхідність реалізації цих трьох груп функцій лежить на керівнику, а отже, великого значення набувають вимоги до особистості керівника і стилю його керівництва та управління. Особливості особистості – це своєрідність характеру, спрямованості інтересів, здібностей, ціннісних орієнтацій, властивостей розуму, темпераменту, знань, досвіду, звичок. Цілком закономірно, що діяльність керівника може бути ефективною лише тоді, коли стиль його роботи відповідає і його індивідуальним особливостям, і професійним об'єктивним вимогам, що забезпечує виконання всіх управлінських функцій.

Отже, стиль керівництва – це система способів діяльності, що постійно повторюється, має внутрішню гармонію та цілісність і забезпечує ефективність керівництва. Таким чином, особистість керівника і стиль його діяльності є важливим чинником, що впливає на ефективність діяльності трудового колективу і його соціально-психологічного клімату [17, с. 11-17].

Важливу роль у підвищенні ефективності професійної діяльності та соціально-психологічного клімату відіграє мотивація. Лише за відповідної мотивації можна надихнути людей на вирішення складних і надскладних завдань. Однією з важливих розробок у сфері управління соціально-психологічним кліматом в організації є створення програм і методів підвищення якості трудового життя. Наразі інтерес до якості трудового життя поширився в багатьох промислових країнах Заходу, і набирає популярності в нашій країні.

Високий рівень якості трудового життя слід визначати за такими критеріями:

- робота повинна бути цікавою для працівників і стимулювати їх залученість;
- співробітники мають отримувати справедливую оцінку та винагороду за свою працю;
- робочі умови повинні бути комфортними: низький рівень шуму, належне освітлення та зручність робочого простору;
- нагляд з боку керівництва має бути мінімальним, але завжди присутнім за потреби;
- працівники повинні бути залучені до прийняття рішень, які безпосередньо впливають на їхню роботу;
- підтримка дружніх відносин з колегами та високий рівень корпоративної культури є важливими аспектами;
- забезпечення працівників необхідними засобами для побутового та медичного обслуговування.

Отже, соціально-психологічний клімат значною мірою визначається рівнем розвитку колективу. Встановлено, що позитивний стан клімату в розвиненому колективі сприяє більшій ефективності спільної діяльності його членів.

Ефективне управління діяльністю та соціально-психологічним кліматом у будь-якому колективі, зокрема трудовому, вимагає від керівництва спеціальних навичок та знань. Для цього застосовуються такі заходи: науково обґрунтований підбір кадрів, їхнє навчання та регулярна атестація; формування робочих груп з

урахуванням психологічної сумісності; використання соціально-психологічних методів, що сприяють розвитку в колективі навичок успішної взаємодії та взаєморозуміння [24, с. 131-137].

Керівник повинен забезпечувати спільне розуміння основних цілей колективу та засобів їх досягнення. Це важлива умова для створення сприятливих міжособистісних відносин. У колективах з високим рівнем розвитку, де панує єдність цілей, домінують морально-ціннісні соціальні мотиви: кожен співробітник активно цікавиться справами колективу, піклується про його репутацію і робить свій внесок у досягнення загальних цілей.

Ключовим фактором для створення здорових взаємовідносин є не стільки психофізіологічна, скільки соціально-психологічна сумісність працівників. Соціальна сумісність виникає тоді, коли члени колективу визнають компетентність своїх колег та керівництва і довіряють їм виконання своїх професійних обов'язків. Керівник, у свою чергу, також повинен вважати своїх підлеглих кваліфікованими та здатними ефективно виконувати роботу. Взаємне позитивне оцінювання як з боку керівника, так і підлеглих є важливою умовою соціальної сумісності [19, с. 21-25].

Крім того, між співробітниками, а також між керівником і його командою повинна бути взаємна довіра – політична, моральна, професійна та особистісна. Якщо група не довіряє одному зі своїх членів, це призводить до відсутності як соціальної, так і психологічної сумісності, що негативно впливає на загальний соціально-психологічний клімат у колективі.

Розглянемо динаміку розвитку та управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу (табл. 1.6).

Таким чином, характер соціально-психологічного клімату загалом залежить від рівня групового розвитку. Встановлено, що між станом соціально-психологічного клімату розвиненого колективу та ефективністю спільної діяльності його членів існує позитивний зв'язок [22, с. 122]. Підсумовуючи викладене вище, можна зробити висновок, що комплексне оцінювання ефективності організації неможливе без урахування соціально-психологічних

чинників. Сумарний ефект чинників, безумовно, впливає на персонал організації і в підсумку визначає його прагнення до творчої ініціативи, ефективного виконання своїх обов'язків, співпраці тощо.

Таблиця 1.6

Динаміка розвитку та управління соціально-психологічним кліматом
трудового колективу

Стадія розвитку	Процес управління
1	2
Перша стадія	Перша стадія – початкова, коли колектив тільки починає формуватися. На цій стадії люди тільки придивляються один до одного і до керівника. Зв'язки між ними ще дуже слабкі й нестабільні, товариські контакти часто змінюються. Нерідко виникають конфлікти через відсутність взаєморозуміння. Ще немає взаємної вимогливості, зацікавленості кожного в успіхах усього колективу. Спрямовуючою силою, стрижнем колективу має бути мета. Вона мобілізує колектив. І кожен його член має чітко усвідомити значущість своєї роботи. Одна з умов успішного просування колективу до поставленої мети і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в ньому – дисципліна. Однак на першій стадії розвитку керівник нерідко стикається з недисциплінованістю і недбалістю окремих працівників. Ось чому на першій стадії розвитку колективу керівник може користуватися директивним стилем управління. Цей стиль характеризується тим, що сам керівник ставить вимоги до підлеглих і стежить за виконанням виданих приписів.
Друга стадія	Друга стадія характеризується тим, що в колективі майже завершується взаємне вивчення один одного і визначаються особисті позиції кожного члена. На основі взаємних психологічних симпатій, спільних інтересів відбувається процес утворення мікрогруп. До завдання керівника на цій стадії входить створення ядра односторонніх. Після створення ядра односторонніх керівник починає переходити від директивного стилю управління до демократичного, який відзначається намаганням якомога більше питань ставити на обговорення колективу.
Третя стадія	Третя стадія розвитку колективу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату характеризується тим, що в ньому поступово виникає інтелектуальна, емоційна та волевиява єдність. На цій стадії в колективі остаточно встановлюються відносини товариського співробітництва і взаємодопомоги. Цьому значно сприяє спілкування людей поза виробничою сферою, наприклад, спільне проведення відпочинку. На цій стадії керівник повністю переходить на демократичний стиль управління.

Джерело: складено автором за матеріалами [27, 31]

Резюмуючи сказане, можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат є багатфакторним утворенням, яке залежить від різних аспектів. Отже, необхідне комплексне дослідження різних складових цього феномена, а саме:

1. Міжособистісні відносини в колективі – дослідження того, як працівники взаємодіють між собою, рівень взаємної підтримки, наявність конфліктів та їх вирішення.

2. Організаційна культура – вивчення цінностей, норм і принципів, які панують в організації та визначають поведінку працівників.

3. Лідерство та стиль управління – аналіз впливу керівників на колектив, стиль їхнього управління, здатність надихати та підтримувати працівників.

4. Мотивація та задоволеність працею – оцінка мотиваційних факторів і рівня задоволеності працівників своєю роботою, що впливає на загальний клімат в організації.

5. Комунікаційні процеси – вивчення ефективності внутрішніх комунікацій, прозорість інформації та спосіб її передачі у колективі.

6. Психологічна безпека та довіра – оцінка відчуття безпеки, захищеності, а також рівня довіри між членами колективу і до керівництва.

Комплексний підхід до вивчення цих аспектів допоможе не лише оцінити стан соціально-психологічного клімату, але й розробити стратегії для його поліпшення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ
ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

Комерційний банк «ПриватБанк», заснований у 1992 році, займає провідні позиції на українському банківському ринку. Згідно з даними дослідження СБР, у четвертому кварталі 2023 року 72% українців старше 16 років користувалися його послугами. Серед фізичних осіб, які користуються банківськими послугами, 49,4% вважають «ПриватБанк» своїм основним банком, що перевищує сукупну кількість клієнтів наступних двадцяти банків [48].

У 2023 році серед корпоративних клієнтів «ПриватБанк» демонстрував такі показники:

- 65,7% юридичних осіб співпрацюють із банком, і 45% вважають його своїм основним фінансовим партнером;
- серед підприємців-фізичних осіб (СПД ФЛ) 75,4% працюють із банком, а 69,8% вважають його своїм головним банком [51].

«ПриватБанк» також визнано одним із найбільш інноваційних банків у світі. Наприклад, більше десяти років тому банк став одним із перших, хто впровадив одноразові SMS-паролі. Серед останніх нововведень, які здобули міжнародне визнання, варто зазначити міні-платіжний термінал, доступ до Інтернет-банкінгу за допомогою QR-коду, онлайн-інкасацію та численні функції мобільних додатків.

На сьогодні єдиним акціонером банку є держава, яка володіє 100% акцій через Кабінет Міністрів України. Управління «ПриватБанком» відбувається відповідно до принципів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у сфері корпоративного управління державними підприємствами, а також відповідно до рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду та

Керівних принципів внутрішнього управління Європейського банківського управління. Ці принципи застосовуються в межах, що не суперечать чинному законодавству України. Вимоги корпоративного управління викладені в Кодексі корпоративного управління, який доступний на офіційному веб-сайті банку. Повноваження Правління, Наглядової ради та інших колективних органів детально описані в Статуті банку. Організаційна структура банку має ієрархічний характер [48].

Основні напрямки діяльності банку можна узагальнити в кілька ключових категорій (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Ключові напрями діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за матеріалами банку [48]

Для своїх корпоративних клієнтів «ПриватБанк» пропонує різноманітні фінансові послуги, операції та сервіси в сфері торгового фінансування та документарних операцій. Торгове фінансування в банку включає:

- експертну підтримку від кваліфікованих спеціалістів;
- широкі можливості для міжнародних розрахунків;
- доступ до програм, які підтримують міжнародну торгівлю та розвиток експорту;

- програми сприяння торгівлі, що реалізуються Європейським банком реконструкції та розвитку;
- глобальну програму фінансування торгівлі від Міжнародної фінансової корпорації;
- зменшення ризиків у зовнішньоторговельних операціях, пов'язаних з довірою між контрагентами, та оптимізація витрат на розрахунки;
- різноманітні форми підтримки та фінансування комерційних проєктів.

«ПриватБанк» також надає широкий асортимент кредитів для розвитку бізнесу та фінансування інвестицій у компанії з різних секторів економіки, включаючи як традиційні кредити, так і структуроване фінансування, цільові кредитні програми та проєкти міжнародних фінансових установ [48].

Завдяки професіоналізму своїх фахівців, банк допоможе підприємствам підібрати найкращий вид кредиту, структурувати проєктне фінансування, а також розробити ефективні механізми фінансування проєктів. Вони забезпечать комплексну підтримку на всіх етапах кредитування, починаючи від підготовки до реалізації. «ПриватБанк» прагне досягти максимальних результатів, підтримуючи своїх клієнтів у досягненні бізнес-цілей.

Крім того, банк пропонує короткострокові та довгострокові депозити, а також вклади в банківських металах. Розрахунково-касові послуги сприяють безперебійній діяльності підприємств, забезпечують своєчасні платежі постачальникам і клієнтам, а також ефективне управління як готівковими, так і безготівковими коштами.

АТ КБ «Приват Банк» пропонує [48]:

- професійне обслуговування та високу якість фінансових послуг;
- повний спектр розрахунково-касових операцій;
- можливість дистанційного управління поточним рахунком через iFOBS;
- валютні операції та міжнародні фінансові розрахунки для інвесторів.

Банк активно підтримує український бізнес, орієнтуючись на підвищення його конкурентоспроможності та зменшення витрат на інвестиційні проекти й бізнес-кредити.

Держава реалізує політику підтримки сільськогосподарських виробників, розробляючи програми для розвитку аграрного сектора економіки, а також для підтримки вітчизняних товаровиробників через АТ КБ «Приват Банк». Одним з ключових напрямків є впровадження фінансової підтримки, що включає:

- зниження відсоткових ставок на кредити;
- запровадження механізмів часткової компенсації вартості товарів;
- надання субсидій для підтримки бізнесу.

АТ КБ «Приват Банк» також забезпечує обслуговування програм державної фінансової підтримки агропромислових підприємств, включаючи:

- консультації щодо отримання часткової компенсації за державними програмами;
- прийом та обробку заявок від аграрних підприємств на компенсацію;
- перерахування отриманих від держави компенсацій на рахунки підприємств.

Крім того, в рамках співпраці з фінансовими установами для налагодження довгострокового та взаємовигідного партнерства, ПриватБанк пропонує українським та іноземним банкам-контрагентам широкий спектр високоякісних і конкурентних банківських послуг. Приватним клієнтам доступні різноманітні послуги, такі як кредитування, депозити, брокерська діяльність, розрахунково-касові операції, добровільне декларування та інші [48].

Таким чином, АТ КБ «Приват Банк» забезпечує великий вибір послуг для різних категорій клієнтів. Ця банківська установа також активно реалізує державні програми підтримки бізнесу, включаючи надання пільгових кредитів і компенсацій.

З початком війни АТ КБ «ПриватБанк» забезпечував безперебійну роботу відділень і банкоматів у регіонах, де не було окупації та прямої загрози військових дій. Електронні сервіси банку також працювали стабільно, що

дозволило зберегти клієнтську базу та забезпечити якісне обслуговування. Банк оперативно адаптував свою діяльність і процеси надання послуг до нових економічних умов, спричинених війною. Влітку та восени 2022 року «ПриватБанк» відновив роботу відділень та банкоматів на звільнених територіях, що дозволило відновити повноцінне обслуговування клієнтів.

Однією з початкових проблем для банку стало інкасаційне обслуговування під час повномасштабного вторгнення. Маршрути інкасації регулярно коригувалися в залежності від ситуації в кожному регіоні. Проте до середини осені процес інкасації був відновлений і стабілізований. Паралельно було швидко налагоджено сервісну мережу на звільнених територіях.

Для мінімізації ризиків, вже в перші дні після 24 лютого 2022 року «ПриватБанк» оперативно переніс дані в хмарний сервіс міжнародного оператора, що дозволило забезпечити стабільну роботу процесингових і платіжних систем. Крім того, в межах ініціативи НБУ POWER BANKING, банк підтримував функціонування мережі критично важливих відділень навіть під час відключень електроенергії.

Основні показники фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» наведено в табл. 2.1. [48].

Таблиця 2.1

Загальні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» за 2018-2023 рр.

Показники	Рік					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Активи, млн грн	253775	278148	309823	382625	401396	540696
Капітал банку, млн грн	23719	31564	54629	52925	66715	57889
Зобов'язання, млн грн	230156	246684	255294	329800	334781	482907
Кредитний портфель, млн грн	38435	50240	59644	55121	94561	171821
Депозитний портфель, млн грн	212267	231155	240721	312808	325403	471870
Процентні доходи, млн грн	24585	30854	33941	33663	35954	43786
Доходи від комісій, млн грн	13311	19690	24675	27749	35157	32845
Процентні витрати, млн грн	18474	14102	14274	14102	6637	3868
Витрати на комісії, млн грн	3117	4502	6486	8988	11940	12605
Чистий процентний дохід, млн грн	6211	16852	19767	21702	28561	39818
Чистий дохід від комісій, млн грн	10294	15288	18289	18861	23317	20540

1	2	3	4	5	6	7
Прибуток до сплати податків, млн грн	398	12889	32709	24396	35167	34772
Чистий прибуток, млн грн	379	12898	32709	24402	35150	30298
Рентабельність активів, %	0,16	4,61	10,54	6,36	8,74	5,58
Рентабельність капіталу, %	1,61	40,69	59,81	46,01	52,63	52,27

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Як видно з даних табл. 2.1, активи АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2018-2023 років демонстрували стабільне зростання – з 253 775 млн грн до 540 696 млн грн. У 2019 році активи зросли на 9,7% порівняно з 2018 роком, що становило 24 473 млн грн. У 2020 році зростання склало 31 775 млн грн (11,5%). У 2021 році було зафіксовано ще більший приріст – на 72 902 млн грн (23,6%). Хоча у 2022 році темпи зростання сповільнилися до 18 871 млн грн (4,8%), у 2023 році банк показав значне збільшення активів на 25,9%, або на 139 400 млн грн. Це суттєве зростання було зумовлене різким розширенням кредитного портфелю майже в чотири рази та подвоєнням залишків на рахунках клієнтів, які прагнули знизити ризики, пов'язані з воєнними подіями.

На відміну від стабільного зростання активів, обсяги капіталу банку коливалися. Так, у період з 2018 по 2020 рік капітал збільшився з 23 719 млн грн до 54 629 млн грн. У 2021 році відбулося незначне зниження до 52 925 млн грн, однак у 2022 році банк зафіксував різке зростання до 66 715 млн грн. Це пояснюється ефективним управлінням новим правлінням банку, призначеним у 2018 році, активним впровадженням онлайн-платежів в умовах пандемії COVID-19, та розширенням спектру послуг. У 2022 році, через зростання ризиків та необхідність формування резервів, капітал незначно зменшився.

Зобов'язання АТ КБ «ПриватБанк» демонстрували постійне зростання. Цей факт має двоякий характер: з одного боку, збільшення зобов'язань може негативно впливати на фінансову стабільність банку. З іншого боку, це також свідчить про зростання обсягів коштів, залучених від клієнтів, що є позитивним показником довіри до банку.

Основні показники діяльності банку представлені у табл. 2.2, а динаміку активів, капіталу та зобов'язань відображено на рис. 2.2. [48].

Таблиця 2.2

Динаміка загальних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2018-2023 рр.

Показники	Відхилення									
	2018 р. від 2017 р.		2019 р. від 2018 р.		2020 р. від 2019 р.		2021 р. від 2020 р.		2023 р. від 2022 р.	
	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Активи, млн грн	24473	9,7	31775	11,5	72902	23,6	18871	4,8	139300	25,9
Капітал банку, млн грн	7945	33,3	23165	73,4	-1804	-3,2	13890	26,2	-8926	-15,4
Зобов'язання, млн грн	16628	7,3	8710	3,6	74606	29,3	4881	1,6	148226	30,8
Кредитний портфель, млн грн	11905	30,9	9504	18,9	-4623	-7,7	39540	71,8	77560	45,2
Депозитний портфель, млн грн	18988	8,8	9666	4,2	72187	30,1	12695	4,1	146767	31,2
Процентні доходи, млн грн	6369	25,7	3187	10,1	-279	-0,9	2391	6,9	7932	17,8
Доходи від комісій, млн грн	6479	48,4	4885	25,5	3174	12,6	7508	26,9	-2212	-6,5
Процентні витрати, млн грн	-4472	-23,9	173	1,3	-173	-1,3	-7565	-53,4	-2869	-73,6
Витрати на комісії, млн грн	1485	45,8	1884	45,2	2602	39,3	2852	33,3	665	5,4
Чистий процентний дохід, млн грн	10741	174,2	2815	17,5	1835	9,9	6959	31,9	11557	28,8
Чистий дохід від комісій, млн грн	4894	49,1	3101	19,9	573	3,2	4556	23,9	-2877	-13,7
Прибуток до сплати податків, млн грн	12492	3121,5	19920	155,1	-8413	-25,6	10871	44,4	-396	-1,2
Чистий прибуток, млн грн	12520	3285,8	19911	154,9	-8407	-25,6	10848	44,3	-4952	-16,2
Рентабельність активів, %	4,46	-	5,94	-	-4,19	-	2,39	-	-3,15	-
Рентабельність капіталу, %	39,08	-	19,14	-	-13,81	-	6,62	-	-0,37	-

Джерело: складено автором за даними підприємства.

З аналізу динаміки зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» видно, що у 2019 році вони зросли на 16 628 млн грн (7,3%) порівняно з 2018 роком. У 2020 році зростання продовжилося, додавши 8 710 млн грн (3,6%) порівняно з попереднім роком.

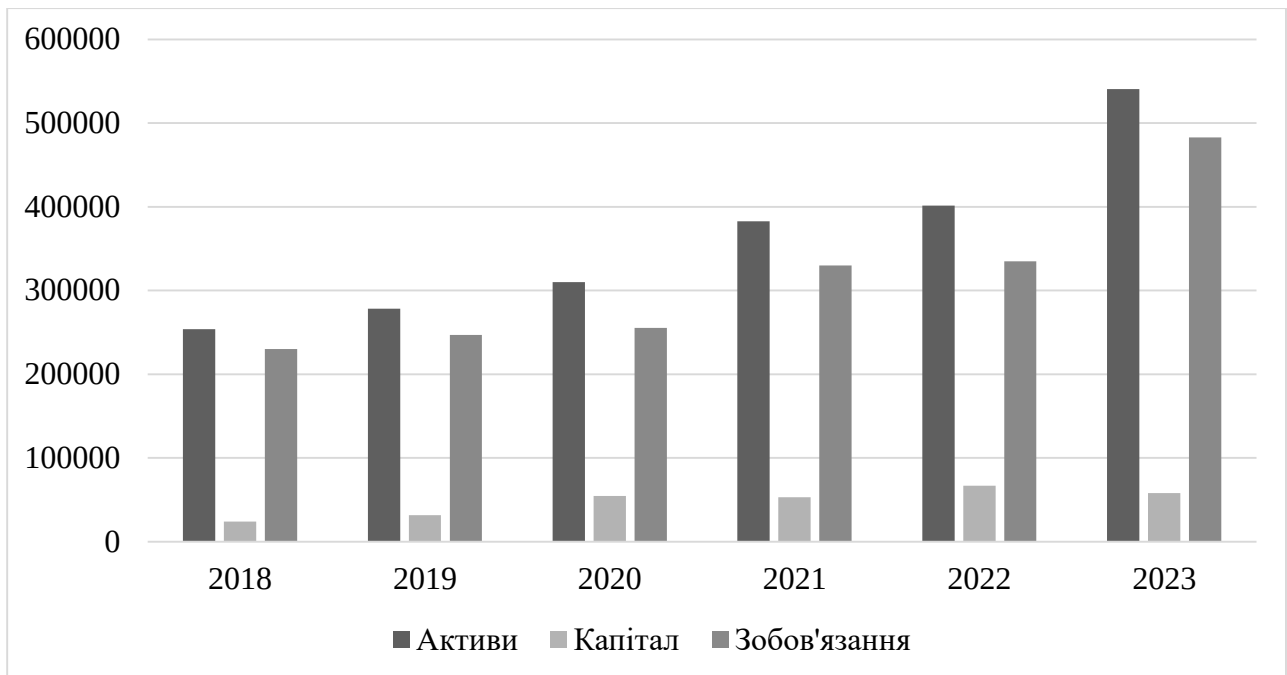


Рис. 2.2. Динаміка активів, капіталу та зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

У 2021 році зобов'язання АТ КБ «ПриватБанк» зросли на 74 606 млн грн (29,3%) порівняно з 2020 роком, що стало максимальним показником у порівнянні з попередніми роками. У 2022 році темпи зростання сповільнилися, і зобов'язання збільшилися лише на 4 881 млн грн (1,5%) порівняно з 2021 роком. Основним чинником зростання залишався депозитний портфель банку.

Найбільше зростання зобов'язань відбулося у 2023 році. Порівняно з 2022 роком, вони зросли на 148 226 тис. грн, що становить 30,8%. Це було зумовлено переважно збільшенням коштів клієнтів на 46%, оскільки населення та підприємства в умовах війни шукали безпечні шляхи збереження своїх активів, відкладаючи кошти на депозитних рахунках.

Оскільки ключову роль у формуванні активів та зобов'язань відігравали кредитний і депозитний портфелі, їх аналіз подано на рис. 2.3. [48].

У 2019 році кредитний портфель АТ КБ «ПриватБанк» збільшився на 11 905 млн грн (30,9%) порівняно з 2018 роком, а в 2020 році зріс ще на 9 504 млн грн (18,9%). Проте в 2021 році відбулося зниження на 4 623 млн грн (7,7%) порівняно з попереднім роком.

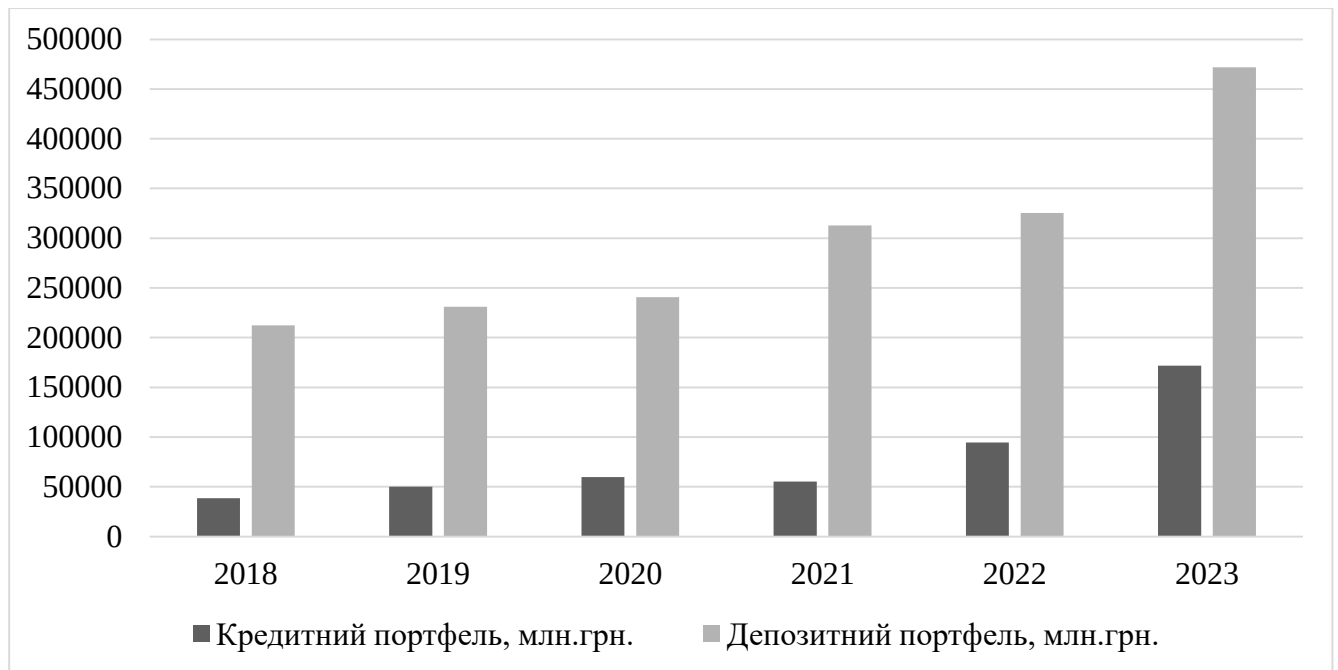


Рис. 2.3. Динаміка кредитного та депозитного портфелів АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

У 2022 році кредитний портфель різко зріс на 39 540 млн грн (71,8%), а в 2023 році його обсяг збільшився на 45,2%, що становило приріст у 77 560 млн грн. Основними факторами таких коливань були зовнішні умови: у 2020 році це був вплив пандемії та коливання кредитних ставок, а у 2022 році – війна, різке зростання курсу валют, формування резервів для покриття збитків і зростання заборгованості за кредитними картками.

Щодо депозитного портфеля, то у 2019 році він виріс на 18 988 млн грн (8,8%) порівняно з 2018 роком, а в 2020 році додав ще 9 666 млн грн (4,2%). У 2021 році депозитний портфель продемонстрував найбільший приріст – на 72 187 млн грн (31%), тоді як у 2022 році його зростання було більш стриманим – на 12 695 млн грн (5%). У 2023 році депозитний портфель збільшився на 31,2% або на 146 767 млн грн. Значну частину цього приросту забезпечили строкові депозити юридичних осіб (10 630 млн грн) та фізичних осіб (147 млн грн), а також поточні рахунки юридичних осіб (294 млн грн) та фізичних осіб (47 млн грн). Також у 2022 році банк зафіксував збитки від переоцінки іноземної валюти на суму 2 890

млн грн. Головними причинами зростання депозитного портфеля у 2022 році були підвищення валютного курсу, що сприяло збільшенню суми валютних депозитів, і бажання клієнтів убезпечити свої кошти через загрози війни.

Сучасні тенденції розвитку АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році складно оцінювати через військові дії. Проміжна фінансова звітність відображає лише дотримання банком нормативів НБУ. Відомо, що «ПриватБанк» втратив частину відділень на окупованих територіях, що створює значні ризики для його платоспроможності та прибутковості. Незважаючи на це, банк продовжує стабільно функціонувати, виконуючи всі платежі та банківські операції.

2.2. Оцінка соціально-психологічної компетентності працівників АТ КБ «ПриватБанк» як суб'єктів професійної діяльності

Поняття «компетентність» (competentia – належність по праву) раніше визначали як володіння знаннями, що дають змогу судити про що-небудь, висловлювати вагому авторитетну думку [12]. Сьогодні «компетентність» частіше визначають: 1) як суму здібностей, умінь і знань, достатніх і адекватних тому, що треба зробити (виконувати визначені трудові функції); 2) як поєднання психічних якостей, як психічний стан, що дозволяє діяти самостійно і відповідально. Компетентність стає інтегральною якістю високоосвіченої людини, що володіє професійними знаннями, досвідом, здатною здійснювати професійну діяльність, адаптуватися до мінливих умов трудової діяльності. Англійський психолог Дж. Равен дає розгорнуте трактування компетентності, розглядаючи проблему компетентностей не тільки з погляду професійних пріоритетів, а й із врахуванням соціальних настанов, мотивації, ціннісних орієнтирів особистості, поведінкових настанов [14]. О.Є. Маркова виокремлює професійну компетентність, що включає соціальну, особистісну, індивідуальну компетентності [11].

У науці розроблені поняття професійної компетентності та її види для різних спеціалістів. Незважаючи на відмінність підходів до розв'язання проблеми

професійної компетентності, семантичний зміст, який вкладають дослідники в це поняття, полягає у визнанні головної її функції – функції розвитку в фахівців професійно важливих особистісних якостей. Специфіка професійної діяльності зумовлює необхідність розвитку тих чи інших якостей.

Основною у службовців банківської організації є якість, що визначається М.П. Фетісовим як перцептивно-інтерактивну компетентність. Однойменна методика дає змогу виявити загальний рівень комунікативної інтерактивності та показники за такими її характеристиками, як взаємопізнання, взаєморозуміння, взаємовплив, соціальна автономність, соціальна адаптивність, соціальна активність.

У табл. 2.3 подано зміст складових інтерактивно-перцептивної компетентності.

Таблиця 2.3

Зміст характеристик перцептивно-інтерактивної компетентності працівників банку

Характеристика	Зміст
1	2
Взаємопізнання	Ступінь адекватності оцінки особистісних особливостей партнерів по взаємодії.
Взаєморозуміння	Рівень конфліктності в групі, вираженість спільних інтересів, уміння зрозуміти точку зору опонента, іншої людини.
Взаємовплив	Ступінь значущості думки, вчинків інших представників групи, самокорекція, саморефлексія.
Соціальна автономність	Значимість особистісної позиції у спільних діях та організації або участі у спільній діяльності.
Соціальна адаптивність	Благополучність взаємовідносин, задоволеність своїм становищем у групі, гнучкість поведінки, контактність усередині колективу і з зовнішнім оточенням.
Соціальна активність	Спрямованість соціальної орієнтації, провідні мотиви взаємодії з оточенням, ефективність спільної діяльності.

Джерело: складено автором за матеріалами [11].

Для розв'язання поставленої задачі розглянемо специфіку діяльності двох підрозділів одного з найбільших банків країни АТ КБ «ПриватБанк», а саме ВСКП – відділ супроводу кредитних продуктів і УПЗЗ – управління первісного збору заборгованостей.

Основне завдання телефонних консультантів ВСКП – забезпечення клієнтів необхідною, повною і всебічною інформацією з метою «перетворення» зацікавлених осіб на постійних клієнтів банку.

Основною метою роботи відділу зі збору заборгованостей (ВЗЗ) є спонукання клієнта до виконання зобов'язань за договором позики та погашення дебіторської заборгованості.

Робота оператора-консультанта і спеціаліста зі збору заборгованостей має такі спільні особливості: чіткі, конкретні обов'язки, суворі дисципліна, відсутність творчої ініціативи, робота під постійним контролем, одноманітність і монотонність, неухильне дотримання схеми роботи, відсутність всякого роду творчості, велика кількість дзвінків за день.

Відмінності полягають у характері спілкування: у відділі збору заборгованостей ініціатива спілкування належить працівникам, у відділі консультування – клієнтам. За необхідності дотримання етикету всіма працівниками в першому випадку відзначається безумовний тиск на клієнта, у другому – прояв витримки і терпіння. У першому випадку ситуації практично завжди однакові, другий характеризується наявністю нестандартних ситуацій. У першому випадку прояви агресії частіше проявляються у працівників, у другому – у клієнтів.

Ми припустили, що прояви інтерактивно-перцептивної компетентності будуть різними у службовців різних підрозділів банку. Для проведення експериментального дослідження і підтвердження цієї гіпотези ми сформували дві групи: 30 співробітників ВСКП (відділу супроводу кредитних продуктів) і 30 співробітників УПЗЗ (управління первісного збору заборгованостей).

Загальні показники комунікативної інтерактивності у співробітників обох відділів однакові. Переважна більшість співробітників банку має високий рівень комунікативної інтерактивності (по 80,6 % у кожному відділі) (рис. 2.4).

Взаємопізнання у високому ступені виявляється у 58,1% операторів-консультантів і у 52,4% фахівців зі збору заборгованостей, у середньому – у 42,9% і 47,6% відповідно.

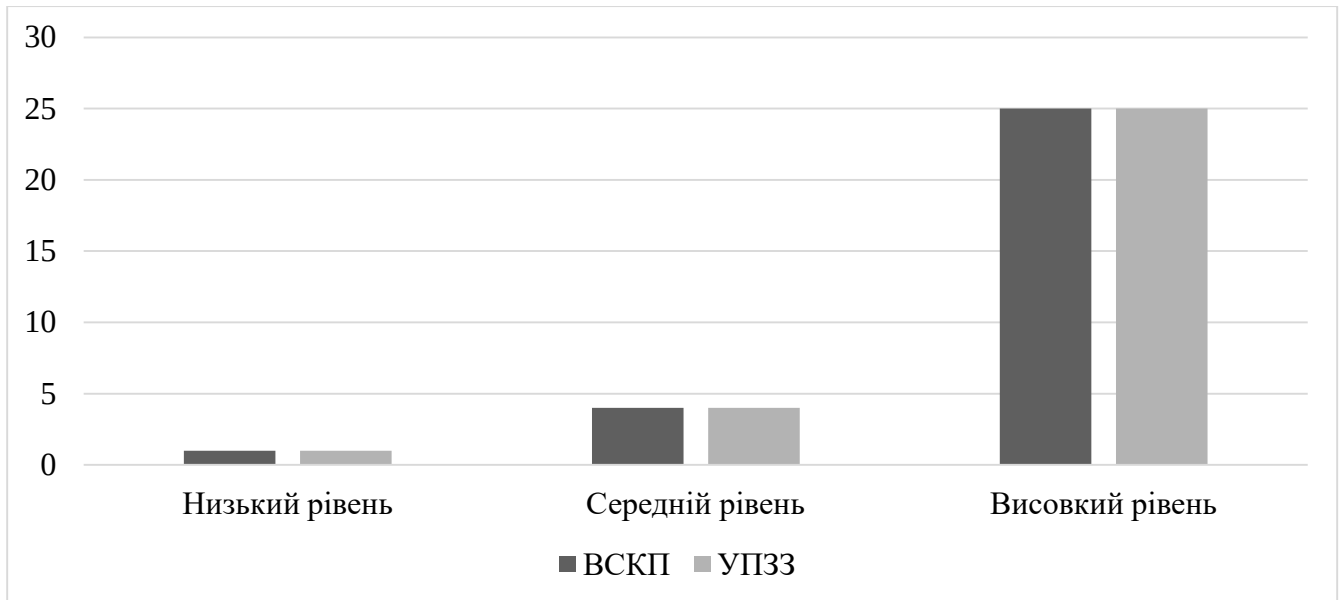


Рис. 2.4. Показники комунікативної інтерактивності співробітників ВСКП і УПЗЗ

Джерело: складено автором за даними тестування.

Взаєморозуміння на високому рівні виявляється рівною мірою у співробітників ВСКП і УПЗЗ (71 %), середній рівень діагностовано у 29% у кожній групі. Взаємовпливом у вищому ступені володіють 19,4% співробітників ВСКП і 25,8% співробітників УПЗЗ. У середньому ступені – 80,6% співробітників ВСКП і 74,2% співробітників УПЗЗ (рис. 2.5).

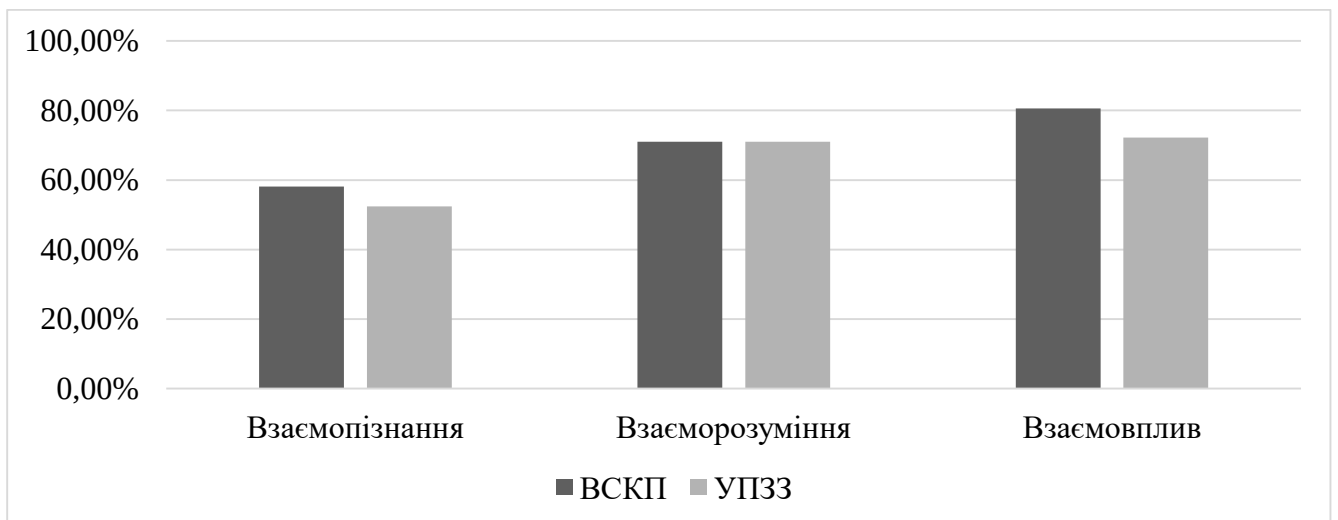


Рис. 2.5. Показники перцептивно-інтерактивної компетентності співробітників ВСКП і УПЗЗ (взаємопізнання, взаєморозуміння і взаємовпливу)

Джерело: складено автором за даними тестування.

Соціальна автономність у високому ступені виявляється у більшості співробітників банку, як у першому, так і в другому відділах (у 96,8% і 83,5% відповідно). Однак значущість особистісної позиції у спільних діях та організації або участі у спільній діяльності вища у співробітників ВСКП (рис. 2.6).

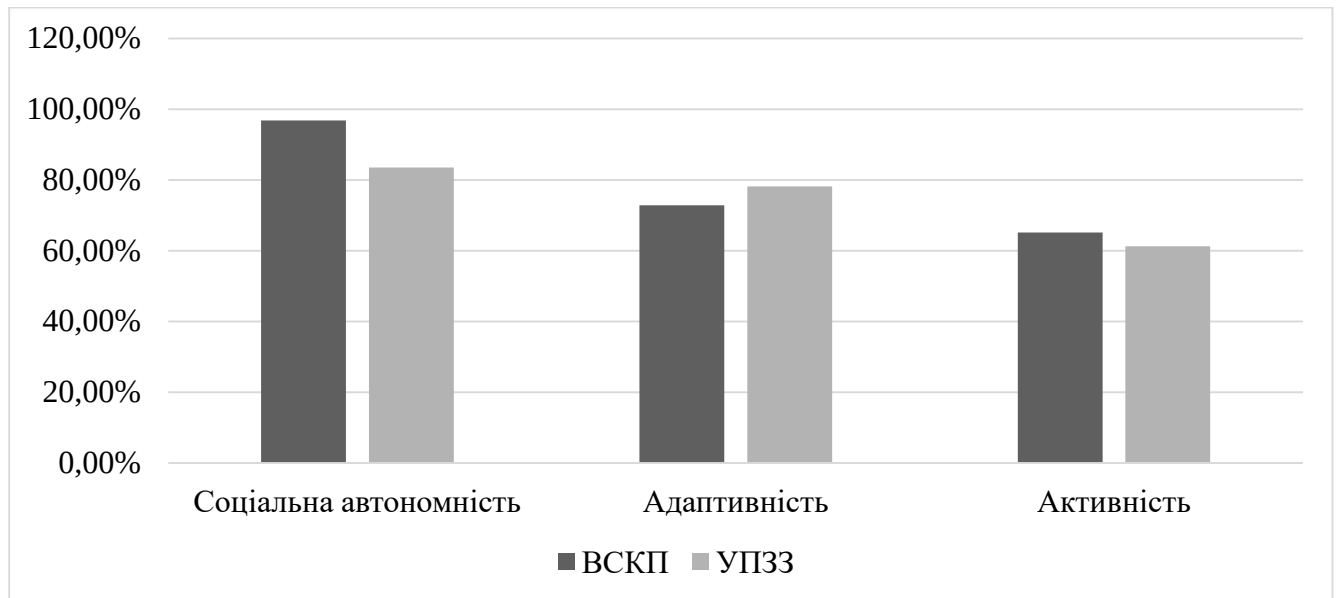


Рис. 2.6. Показники Перцептивно-інтерактивної компетентності співробітників ВСКП і УПЗЗ (соціальної автономності, адаптивності та активності)

Джерело: складено автором за даними тестування.

Соціальна адаптивність яскравіше виражена також у співробітників ВСКП. Більша кількість операторів-консультантів володіє нею в середньому ступені і менша – в незначному ступені порівняно з аналогічними показниками у фахівців УПЗЗ. Соціальна активність у високому ступені проявляється у 71 % операторів-консультантів, що вище на 29%, ніж у групі спеціалістів відділу зі збору заборгованостей.

Критерій Манна-Уїтні дозволив підтвердити значущі відмінності щодо взаємопізнання ($U=660$ при $p \leq 0,05$), автономності ($U=604$ при $p \leq 0,05$), адаптивності ($U=556$ при $p \leq 0,01$) та активності ($U=582$ при $p \leq 0,01$).

За рівної загальної комунікативної інтерактивності оператори-консультанти володіють більшими навичками взаємопізнання, вирізняються вищою автономністю, адаптивністю й активністю.

З одного боку, відмінності в прояві цих професійно важливих якостей зумовлюються специфікою роботи в різних підрозділах банку. На перший погляд здається, що при «вибиванні» заборгованості «розуміння» клієнта і його ситуації начебто ні до чого. Однак, з іншого боку, практика показує, що працівники відділу зі збору заборгованостей, які володіють досить високими показниками взаєморозуміння і взаємопізнання, соціальної адаптивності (тобто гнучкості у спілкуванні з клієнтом), мають більшу результативність своєї діяльності. Крім того, робота з клієнтом по «переконанню» останнього погасити заборгованість містить у собі низку етапів, з яких тільки останній передбачає жорсткість і тиск на клієнта.

У зв'язку з вищесказаним робота з розвитку зазначених якостей до оптимального рівня видається нам вкрай необхідною для співробітників усіх відділів.

2.3. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі АТ КБ «ПриватБанк»

Створення оптимального соціально-психологічного клімату трудового колективу – одна з найважливіших умов конкурентоспроможності організації та продуктивності праці, також соціально-психологічний клімат – це показник рівня соціального розвитку колективу та його психологічних резервів, що сприяють більш повній реалізації.

Затребуваність і популярність досліджень соціально-психологічного клімату в колективі зумовлена тенденцією до ускладнення взаємовідносин і зростання вимог до професійності співробітника.

Сприятливий клімат у колективі підвищує ефективність спільної роботи. Несприятливі ж стосунки можуть стати причиною високої плинності кадрів, підвищення рівня конфліктності, зниження ефективності праці та загалом погіршення репутації організації. Найчастіше керівник помічає лише перелічені наслідки, але не здогадується про причини їх виникнення. Трапляються випадки,

коли керівник не бачить істинної причини погіршення роботи колективу і спрямовує зусилля не в те русло, що не призводить до поліпшення ситуації. Тому керівнику організації важливо вивчати поточний стан соціально-психологічного клімату і на основі результатів дослідження вживати необхідних заходів для його поліпшення.

У практиці аналізу соціально-психологічного клімату застосовують такі методи: соціометричний, рольові ігри, інтерв'ю, тестування, спостереження, експеримент, анкетування.

У цьому випадку було обрано метод анкетування за методикою Шкатулли. Було опитано 60 співробітників АТ КБ «ПриватБанк».

Методика «Психологічний клімат у колективі» дає змогу визначити стан психологічного клімату в трудовому колективі банку.

Співробітникам дають оцінити за 7-бальною системою 25 чинників, які характеризують стан психологічного клімату в колективі. Одна з колонок – фактори, які характеризують ідеальний психологічний клімат (найвища оцінка – 7 балів). Інша колонка містить чинники, які вказують на те, що в колективі низький рівень психологічного клімату (найнижча оцінка – 1 бал). У середній колонці міститься шкала оцінок від 7 до 1, за якою і треба оцінювати стан психологічного клімату колективу.

Кінцевий результат треба оцінити з урахуванням розташування суми оцінок у діапазоні від 25 до 175 – чим більшим є кінцеве число, тим кращий клімат у колективі. Оцінка може бути індивідуальною, а також колективною, якщо підсумувати оцінки всіх членів колективу і вирахувати усереднену.

Критерії оцінки отриманих результатів.

Максимальний показник кожного з компонентів соціально-психологічного клімату колективу – 9 балів (100%), мінімальний показник – 1 бал (9%).

Загальний максимальний показник усіх компонентів соціально-психологічного клімату в колективі дорівнює 90 балів (100%), мінімальний – 10 балів (9%).

Рівень розвитку компонентів соціально-психологічного клімату, колективу в процентному вираженні:

- високий від 70% до 100%;
- середній від 40% до 69%;
- низький до 39%.

За загальною складовою рівень їхнього розвитку дорівнює:

- високому від 70% до 100%;
- середньому від 40% до 69%;
- низький до 39%.

На рис. 2.7 розглянуто підсумки вивчення соціально-психологічного клімату в колективі, що переведені з бальних показників у відсоткове співвідношення.

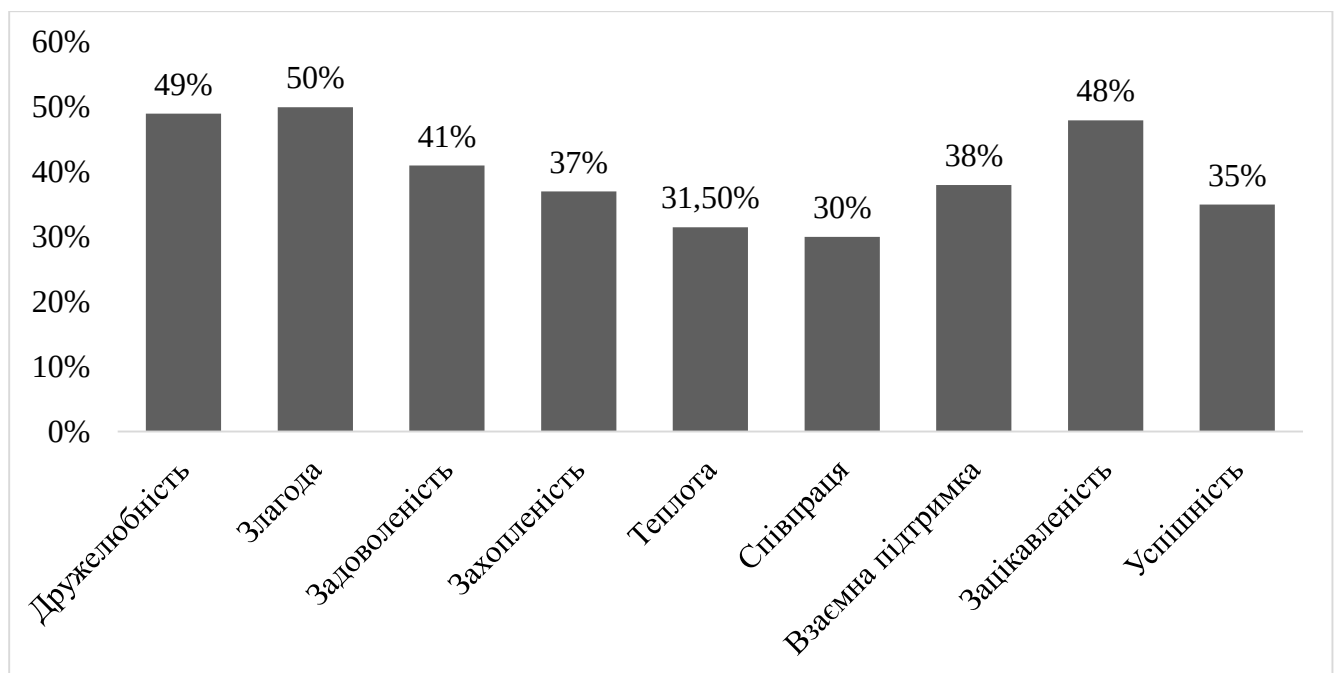


Рис. 2.7. Оцінка персоналом АТ КБ «ПриватБанк» ключових компонентів соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено автором за даними тестування.

На рис. 2.8 розглянуто у відсотковому співвідношенні підсумки вивчення (особистий загальний показник) усіх динамічних компонентів соціально-психологічного клімату колективу.

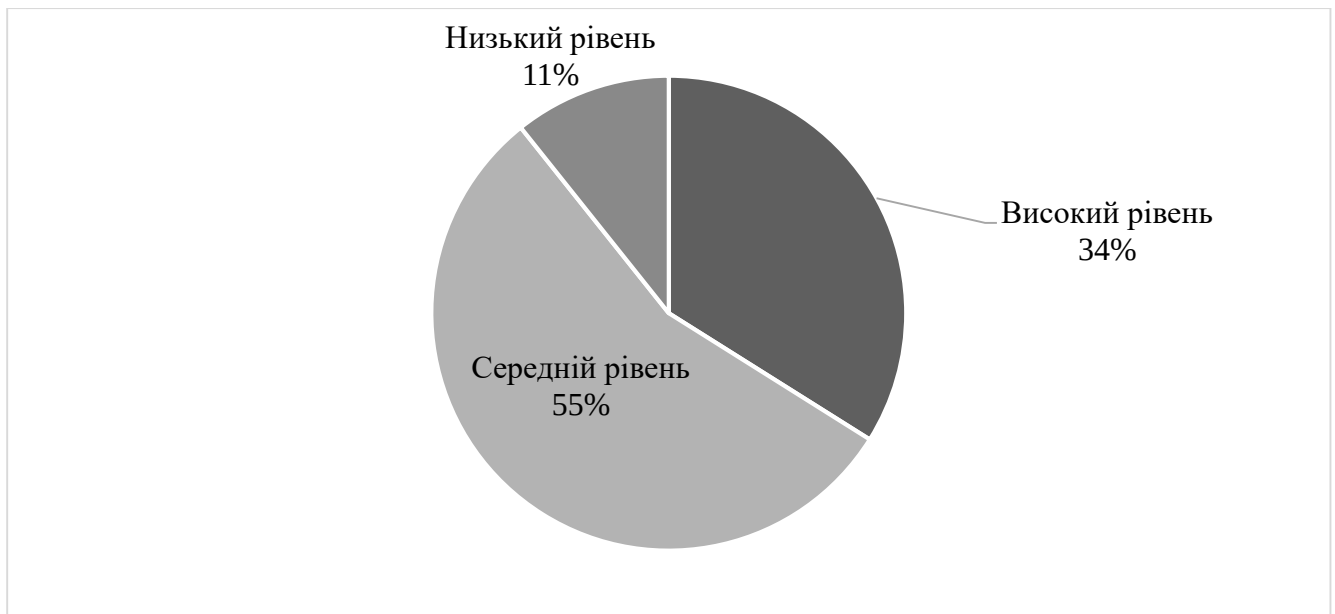


Рис. 2.8. Рівень соціально-психологічного клімату в колективі АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за даними тестування.

За самооцінкою в АТ КБ «ПриватБанк» згода дорівнює 45% (середній рівень); дружлюбність – 50% (середній рівень); цікавість роботи – 48% (середній рівень); задоволеність роботою – 42% (середній рівень); взаємна підтримка – 47% (середній рівень); захопленість роботою – 37% (низький рівень); продуктивність – 66% (високий рівень); успішність – 33% (низький рівень); теплота у спілкуванні – 73% (високий рівень); співпраця – 60% (високий рівень)».

Таким чином, виходить, що в організації середній рівень соціально-психологічного клімату, немає захопленості роботою.

Щоб вирішити ці проблеми, рекомендуються такі заходи:

- навчання персоналу як підвищення їхньої успішності, співпраці та захопленості;
- проведення атестації як підвищення рівня взаємної підтримки, співпраці та захопленості.

Також у рамках цієї роботи було проведено тест «Наша команда».

Щоб проаналізувати соціально-психологічний клімат у компанії, використовуємо також тест «Наша Команда».

Рис. 2.9 демонструє підсумки тестування топ-менеджменту (усереднена оцінка), який свідчить, що команда є доволі ефективна.

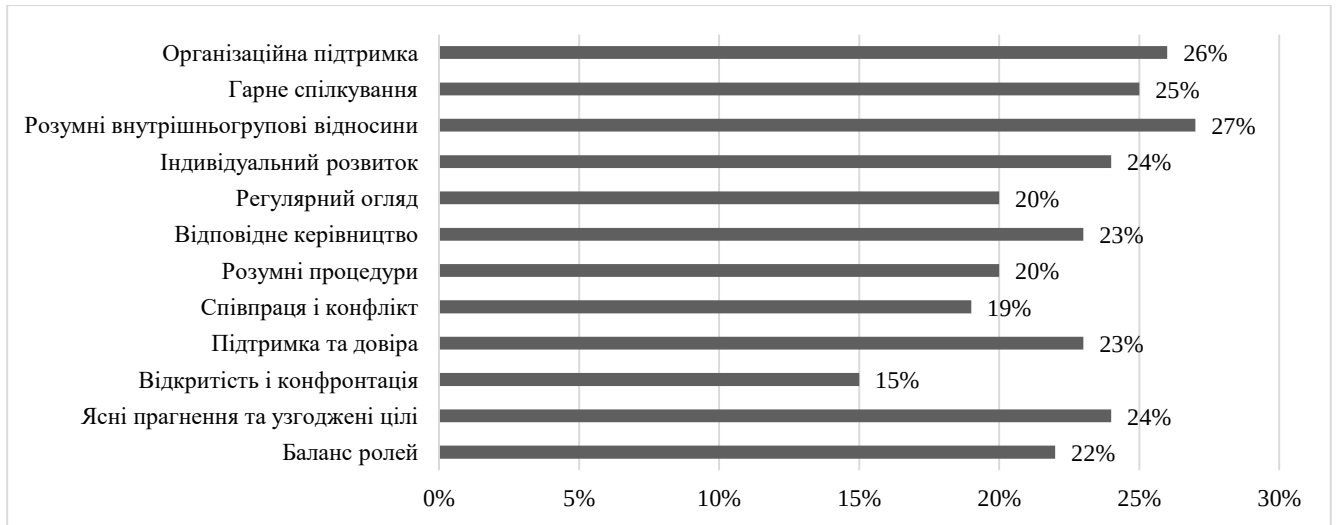


Рис. 2.9. Результати тестування вищого керівництва АТ КБ «ПриватБанк» за тестом «Наша команда»

Джерело: складено автором за даними тестування.

Тобто, виходить, що команда вищого керівництва доволі ефективна. Більш явно виділяються такі ознаки як: відкритість і конфронтація, індивідуальний розвиток, відповідне керівництво.

На рис. 2.10. наведені результати тестування керівників середньої ланки.

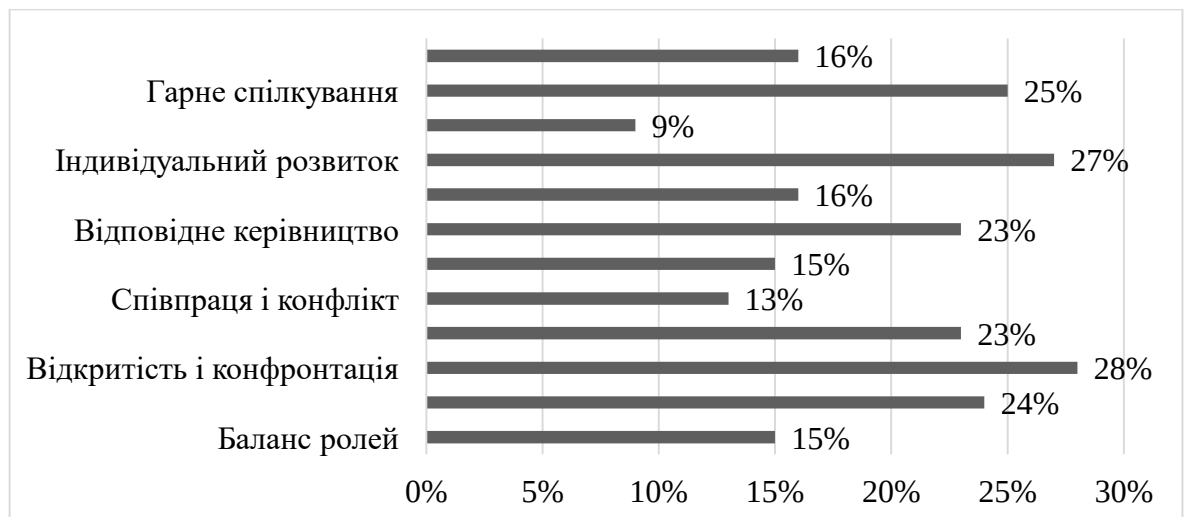


Рис. 2.10. Результати тестування керівників середньої ланки АТ КБ «ПриватБанк» за тестом «Наша команда»

Джерело: складено автором за даними тестування.

Як бачимо, у середовищі керівників середньої ланки доволі сильно простежуються ознаки ефективної команди, що спричинено спільною метою в роботі.

На рис. 2.11 наведені результати тестування персоналу АТ КБ «ПриватБанк», які не займають керівні посади.

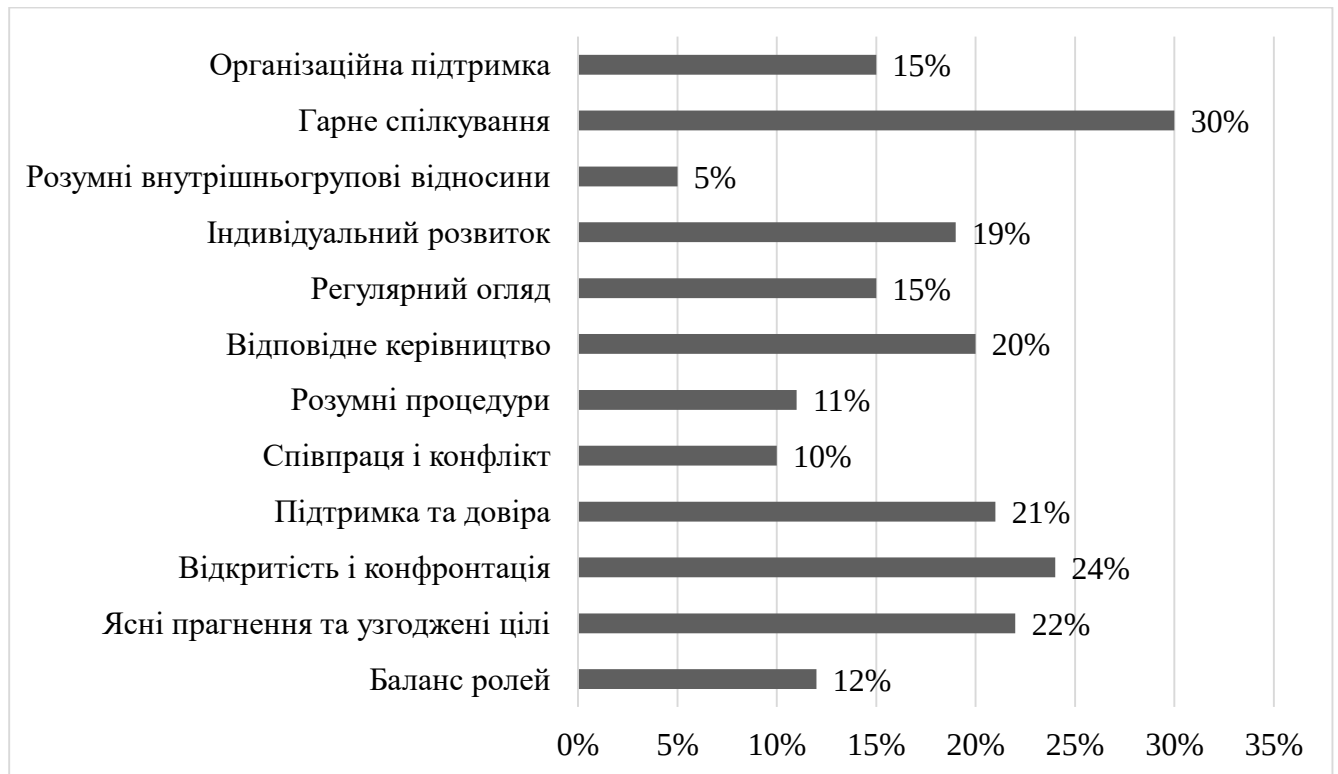


Рис. 2.11. Оцінка ефективності команди персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором за даними тестування.

Рис. 2.11 демонструє, що у співробітників кількість виражених ознак ефективності команди нижча, ніж у управлінців, що вказує на недопрацювання управління у сфері доведення цілей компанії до всіх співробітників загалом, це негативний факт, оскільки в колективі видно дисбаланс між керівництвом і підлеглими і певну дистанцію.

Дослідження об'єктивних показників соціально-психологічного клімату в АТ КБ «ПриватБанк» за зазначеними критеріями свідчить про наявність позитивних аспектів у роботі колективу, хоча є й певні сфери для покращення.

1. Задоволеність роботою (42%). Середній рівень задоволеності роботою вказує на те, що частина працівників може відчувати невдоволення своєю

професійною діяльністю. Це може бути наслідком різних чинників, таких як навантаження, робоче середовище або відсутність перспектив для професійного розвитку.

2. Групова сумісність і спрацьованість (45%). Середній рівень згоди між співробітниками свідчить про те, що є певні труднощі у спільній роботі. Незважаючи на це, загальна сумісність все ж таки дає змогу командам працювати разом, хоча потенціал для покращення взаємодії та координації залишається.

3. Згуртованість колективу (67%). Високий рівень взаємної підтримки є позитивним показником, який говорить про згуртованість колективу. Це свідчить про наявність підтримуючих взаємовідносин між співробітниками, що є важливим фактором для продуктивної роботи і позитивного клімату.

4. Характер комунікацій (53%). Середній рівень тепла у спілкуванні між колегами вказує на те, що взаємодія є переважно позитивною, проте є простір для покращення якості комунікації. Можливо, у колективі є місце для більш відкритого та емоційного спілкування.

5. Стиль керівництва (70%). Високий рівень співпраці керівництва з підлеглими свідчить про демократичний стиль управління, де враховуються думки працівників

Загалом, дослідження вказує на те, що соціально-психологічний клімат в «ПриватБанку» має позитивні риси. Особливо варто відзначити високий рівень згуртованості колективу, співпраці керівництва та продуктивності. Проте деякі аспекти, такі як задоволеність роботою та групова сумісність, потребують покращення для досягнення більш гармонійної роботи команди.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА СПРИЯТЛИВИЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Рекомендації щодо підвищення соціально-психологічних важелів управління персоналом

В умовах повномасштабного вторгнення, коли Україна переживає складні випробування, особливо важливо забезпечити ефективне управління персоналом, зокрема у таких стратегічно важливих установах, як АТ КБ «ПриватБанк». Підтримка стабільності в роботі банку вимагає не лише оптимізації фінансових і технологічних процесів, а й уваги до соціально-психологічного стану працівників. Військові дії, загроза безпеці та економічні труднощі створюють додатковий стрес для співробітників, що негативно позначається на їхній мотивації, продуктивності та моральному стані.

У таких умовах соціально-психологічні важелі управління персоналом стають критично важливими. Керівництво банку повинно не лише забезпечувати фінансову стабільність та адаптацію бізнес-процесів до нових викликів, але й створювати ефективну систему підтримки для своїх співробітників. Це включає в себе заходи для підвищення морального духу команди, підтримку ментального здоров'я, створення безпечних умов праці та формування колективної стійкості в умовах кризи.

Підвищення ефективності соціально-психологічних важелів управління персоналом також є необхідним для збереження лояльності працівників та їхньої готовності виконувати поставлені завдання в умовах непередбачуваних ризиків. Банки, як фінансові установи, є однією з основ підтримки економічної системи країни під час війни, тому ефективне управління людськими ресурсами є важливим чинником стабільності національної економіки.

У цьому контексті рекомендації щодо підвищення соціально-психологічних важелів мають базуватися на аналізі попереднього досвіду та сучасних викликів. Особливу увагу слід приділити психологічній підтримці співробітників, розвитку корпоративної культури та адаптації методів управління до кризових умов. Це дозволить зберегти високий рівень залученості та продуктивності працівників, навіть у період війни.

За результатами попереднього дослідження були сформовані певні рекомендації щодо підвищення ефективності соціально-психологічних важелів управління персоналом банку, які наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Шляхи підвищення ефективності соціально-психологічних важелів управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Рекомендація	Опис	Очікуваний ефект
1	2	3
Психологічна підтримка та консультації	Запровадження програм психологічної допомоги для співробітників, консультацій з професійними психологами та тренінгів з управління стресом.	Покращення ментального здоров'я співробітників, зниження рівня стресу, підвищення загальної стійкості.
Гнучкість робочого графіка	Введення гнучкого робочого графіка або можливостей віддаленої роботи для працівників, особливо в небезпечних регіонах.	Підвищення продуктивності та задоволеності роботою за рахунок зменшення ризиків та тиску на працівників.
Зміцнення корпоративної культури	Організація регулярних внутрішніх заходів для підтримки командного духу та єдності, навіть у складних умовах війни (онлайн або офлайн заходи).	Збереження мотивації, підвищення командної згуртованості та підтримки у колективі.
Мотиваційні програми та винагороди	Розробка нових мотиваційних програм, що включають нематеріальне визнання досягнень, зокрема за вклад у забезпечення стабільної роботи банку під час війни.	Підвищення лояльності та залученості працівників, мотивація до якісної роботи в умовах кризи.
Залучення співробітників до прийняття рішень	Надання можливостей для співробітників брати участь у розробці кризових стратегій та вирішенні питань, що стосуються їхньої роботи та безпеки.	Збільшення відповідальності та залученості, покращення рівня довіри до керівництва.

1	2	3
Інформаційна підтримка та комунікація	Забезпечення регулярної та відкритої комунікації про зміни в роботі банку, плани та заходи для забезпечення безпеки працівників та стабільності установи.	Зниження невизначеності, підвищення почуття безпеки та впевненості серед працівників.
Програми розвитку лідерства	Впровадження навчальних програм для керівників щодо управління в умовах кризи, розвитку емоційного інтелекту та покращення взаємодії з підлеглими.	Посилення якості управління, підвищення ефективності лідерів у складних ситуаціях.
Турбота про фізичне здоров'я працівників	Організація заходів з підтримки фізичного здоров'я співробітників (медичні огляди, можливості для заняття спортом, рекомендації щодо здорового способу життя).	Підвищення загального самопочуття та стійкості працівників, зменшення впливу стресу на фізичне здоров'я.
Сприяння професійному розвитку під час кризи	Організація курсів та тренінгів для підвищення кваліфікації або перекваліфікації співробітників, щоб допомогти їм адаптуватися до нових умов праці.	Підвищення професійної компетентності та мотивації, розвиток нових навичок для подолання кризових викликів.

Джерело: складено автором.

Далі наведено більш детальне обґрунтування кожного пункту рекомендацій.

1. Психологічна підтримка та консультації.

Військові дії та пов'язані з ними стресові ситуації значно впливають на емоційний стан співробітників, що може негативно відобразитися на їхній роботі та загальному кліматі в колективі. Для того щоб зменшити цей вплив, необхідно впровадити програми психологічної підтримки, які включають індивідуальні та групові консультації з професійними психологами. Це може бути як постійна внутрішня служба підтримки, так і запрошення зовнішніх спеціалістів для проведення періодичних сесій.

Окрім безпосередньої психологічної допомоги, доцільно організувати тренінги з управління стресом та емоціями в кризових ситуаціях. Це допоможе

співробітникам розвивати навички саморегуляції, що дозволить їм ефективніше справлятися з тиском та напругою на робочому місці. Такі заходи повинні бути доступними не лише для тих, хто відкрито виявляє ознаки стресу, але й для тих, хто, можливо, стримує свої емоції або потребує допомоги, не проявляючи її явно.

Впровадження цих ініціатив допоможе підтримати психоемоційний баланс співробітників, знизити рівень вигорання та підвищити загальну стійкість колективу до викликів війни. Працівники, які отримують психологічну допомогу, відчувають більше розуміння та підтримки з боку роботодавця, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

2. Гнучкість робочого графіка.

Війна створює непередбачувані умови, у яких працівники можуть бути вимушені змінити місце проживання або працювати в складних обставинах. Запровадження гнучкого робочого графіка дозволить співробітникам адаптувати свій робочий час до нових реалій. Це особливо важливо для тих, хто має родичів у зонах активних бойових дій або самотійно опікується дітьми чи старшими членами родини.

Гнучкий графік може включати можливість віддаленої роботи, що дозволить співробітникам зберегти баланс між робочими обов'язками та особистим життям навіть у кризових умовах. Для цього банк має забезпечити належні технічні умови, зокрема доступ до корпоративних мереж та систем дистанційної комунікації. Також важливо надавати інструкції щодо ефективного управління часом та організації робочого місця вдома.

Така практика зменшить тиск на працівників, що позитивно вплине на їхню продуктивність та моральний стан. Крім того, гнучкість дозволить банку зберегти кадри, зменшивши ризик масових звільнень через неможливість виконувати роботу за жорстким графіком. Працівники оцінять турботу про їхні потреби, що сприятиме підвищенню їхньої лояльності до компанії.

3. Зміцнення корпоративної культури.

Під час кризи, зокрема війни, корпоративна культура стає ключовим елементом, який допомагає співробітникам відчувати підтримку та єдність. У такі

часи особливо важливо організовувати заходи, які зміцнюють командний дух та сприяють розвитку взаємодопомоги. Ці заходи можуть включати як онлайн-зустрічі та тренінги, так і невеликі офлайн-заходи за можливості, що дозволять працівникам підтримувати зв'язок та ділитися досвідом.

Важливо також розвивати культуру вдячності та визнання внеску кожного співробітника. Навіть прості прояви уваги з боку керівництва, такі як публічне визнання досягнень, можуть позитивно впливати на моральний дух команди. Співробітники, які відчувають, що їхні зусилля цінуються, більш мотивовані працювати навіть у складних умовах.

Підтримка корпоративної культури також включає зміцнення внутрішніх комунікацій та створення платформ для обміну ідеями. Це допоможе зберегти позитивний робочий клімат, навіть якщо працівники працюють віддалено або перебувають у різних регіонах країни. Така активна комунікація сприятиме збереженню єдності команди та її ефективності.

4. Мотиваційні програми та винагороди.

У складних економічних умовах, викликаних війною, матеріальна мотивація може бути обмеженою. Проте, це не означає, що не можна застосовувати інші форми мотивації. Важливо розробити системи нематеріального стимулювання, які можуть включати публічне визнання досягнень співробітників, нагороди за вклад у збереження стабільності банку, а також можливості для професійного розвитку.

Визнання досягнень на всіх рівнях – від індивідуальних співробітників до цілих підрозділів – може допомогти підвищити моральний дух команди. Важливо, щоб ці програми мотивації були прозорими та справедливими, що дозволить уникнути внутрішніх конфліктів. До таких програм можна також включити можливості кар'єрного зростання та внутрішні тренінги.

Заохочення через програми визнання допоможе зберегти відчуття важливості праці навіть під час кризи. Це також сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності співробітників до компанії, що є критичним

фактором у складних умовах. Мотиваційні програми створюють відчуття стабільності та надійності у середовищі, яке вимагає швидкої адаптації.

5. Залучення співробітників до прийняття рішень.

Під час кризових ситуацій важливо залучати співробітників до процесу прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи та безпеки. Коли працівники відчують, що їхні думки та пропозиції беруть до уваги, це підвищує їхню залученість і відповідальність за результати. Це також сприяє зміцненню довіри до керівництва, що є важливим чинником у складних умовах.

Співробітники можуть бути залучені до обговорення антикризових стратегій, нових робочих процесів або питань, пов'язаних з безпекою на робочому місці. Відкритість керівництва до діалогу з працівниками допомагає знизити рівень невизначеності та стресу, оскільки кожен знає, що його думка враховується. Це також допомагає керівництву отримувати важливу інформацію з «перших рук» про поточний стан справ у колективі.

Впровадження регулярних зворотних зв'язків та опитувань щодо задоволеності працівників роботою є ще одним способом залучення їх до процесу управління. Це дозволяє оперативно реагувати на потреби команди, що позитивно впливає на загальний клімат у колективі та знижує ризики виникнення внутрішніх конфліктів.

6. Інформаційна підтримка та комунікація

Війна викликає значну невизначеність, тому важливо підтримувати регулярну комунікацію з працівниками щодо змін у роботі банку, заходів безпеки та стратегій на майбутнє. Відкрита та прозора комунікація допомагає знижувати рівень тривожності та страху серед співробітників, які можуть бути непевними у своїй подальшій долі або стабільності свого робочого місця.

Ефективна комунікація повинна охоплювати всі рівні компанії та забезпечувати чітке інформування працівників про рішення керівництва. Важливо також створити канали для двостороннього зв'язку, де працівники можуть ставити запитання та отримувати відповіді на них в оперативному режимі. Це

може бути зроблено через корпоративні платформи, чати або регулярні онлайн-наради.

В умовах війни інформаційна підтримка також повинна включати надання актуальної інформації про безпеку працівників, плани евакуації або заходи щодо збереження здоров'я. Це допоможе співробітникам відчувати захищеність і впевненість, що їхня безпека є пріоритетом для компанії, що, у свою чергу, позитивно вплине на їхню залученість і продуктивність.

Ці рекомендації спрямовані на підтримку та зміцнення персоналу в умовах війни, що сприятиме стабільній роботі банку та підвищенню ефективності управління.

3.2. План заходів з управління соціально-психологічним кліматом в АТ КБ «ПриватБанк»

Проведений аналіз соціально-психологічного клімату трудового колективу в АТ КБ «ПриватБанк» дав змогу виявити такі проблеми: підвищений рівень стресу серед працівників; зниження мотивації та залученості; відсутність ефективних механізмів підтримки психологічного здоров'я; обмежені можливості для розвитку командної роботи та взаємодопомоги у кризових ситуаціях.

Для розв'язання цих проблем запропонуємо план заходів з управління соціально-психологічним кліматом в АТ КБ «ПриватБанк» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План заходів з покращення управління соціально-психологічним кліматом в АТ КБ «ПриватБанк»

Проблема	Захід	Терміни	Відповідальні	Витрати
1	2	3	4	5
Підвищений рівень стресу	Запровадження програм психологічної підтримки	1-2 квартал 2025 року	HR-відділ, психологи	60 000 грн
Зниження мотивації та залученості	Впровадження мотиваційних програм	3 квартал 2025 року	HR-відділ, керівники	Включено в заробітну плату співробітників

1	2	3	4	5
Відсутність ефективних механізмів підтримки психологічного здоров'я	Проведення тренінгів з управління стресом	2-3 квартал 2025 року	HR-відділ, тренери	70 000 грн
Обмежені можливості для розвитку командної роботи	Організація командних заходів та тимбілдингів	Протягом року	HR-відділ, керівники	Включено в заробітну плату співробітників

Джерело: складено автором.

Тепер розглянемо докладніше запропоновані заходи з точки зору покращення управління соціально-психологічним кліматом.

1. Запровадження програм психологічної підтримки

Програма психологічної підтримки націлена на підвищення загального рівня емоційного благополуччя співробітників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату на робочому місці. Вона включає надання індивідуальної та групової психологічної допомоги, створення умов для емоційної стабільності, управління стресом, а також розвиток навичок комунікації й співпраці. Програма може містити тренінги з емоційного інтелекту, консультації з психологом та заходи для покращення соціальних відносин у колективі.

Головні аспекти:

- Емоційна підтримка, допомога у подоланні стресу, вирішенні конфліктів, управлінні особистими та робочими проблемами.
- Навчальні програми, тренінги для розвитку навичок емоційного інтелекту, стрес-менеджменту та ефективної комунікації.
- Регулярний моніторинг, оцінка рівня задоволеності співробітників, їх психологічного стану та загальної атмосфери в колективі.
- Індивідуальні консультації, можливість особистих зустрічей з психологом для глибшого опрацювання особистих проблем.

- Соціальні заходи: тимблдинги та інші заходи для покращення соціальних взаємодій і підвищення згуртованості команди.

Очікувані результати:

- покращення продуктивності працівників, зменшення рівня стресу та емоційної втоми сприятиме підвищенню ефективності роботи;
- зниження плинності кадрів, працівники почуватимуться підтриманими та цінованими, що знизить кількість звільнень;
- згуртованість команди, поліпшення міжособистісних стосунків та соціальних зв'язків сприятиме створенню більш дружньої атмосфери на робочому місці;
- покращення клімату довіри, відкритість та взаємна підтримка в колективі дозволить підвищити рівень довіри між працівниками та керівництвом;
- зниження рівня конфліктів, навчання комунікації та управлінню емоціями допоможе уникати конфліктних ситуацій або швидше їх вирішувати.

2. Впровадження мотиваційних програм

Мотиваційні програми спрямовані на підвищення залученості та продуктивності співробітників через заохочення, визнання досягнень і стимулювання до подальших успіхів. Такі програми сприяють зміцненню позитивного соціально-психологічного клімату, оскільки допомагають працівникам відчувати себе цінованими й мотивованими до ефективної співпраці. Мотиваційні програми можуть включати фінансові бонуси, можливості професійного розвитку, публічне визнання, гнучкий графік роботи та інші заохочувальні заходи.

Основні складові мотиваційних програм наведено на рис. 3.1. Очікувані результати від впровадження мотиваційних програм:

- збільшення мотивації співробітників, працівники, які відчують, що їхні зусилля визнаються й винагороджуються, будуть більш схильними до досягнення високих результатів;
- зниження плинності кадрів, заохочення та можливість розвитку всередині компанії мотивують працівників залишатися в організації надовго;

- покращення продуктивності, мотивація через винагороду сприяє підвищенню ефективності та якості виконуваних завдань;
- підвищення рівня задоволеності, співробітники відчуватимуть себе більш залученими й цінованими, що покращить їхній емоційний стан;
- позитивна атмосфера в колективі, мотиваційні програми сприяють формуванню дружньої та продуктивної атмосфери, де кожен працівник відчуває підтримку та стимулювання до особистого й професійного розвитку.



Рис. 3.1. Головні аспекти мотиваційних програм

Джерело: складено автором.

3. Проведення тренінгів з управління стресом

Тренінги з управління стресом спрямовані на розвиток навичок контролю емоцій і подолання стресових ситуацій, які можуть виникати на роботі. Вони допомагають співробітникам справлятися з навантаженням, мінімізувати негативний вплив стресу на їхнє фізичне й емоційне здоров'я, а також підтримувати продуктивність у довготривалій перспективі. Ці тренінги не лише знижують стрес, але й сприяють покращенню соціально-психологічного клімату в

колективі, оскільки вчать ефективної комунікації, саморегуляції та співпраці. Основні складові формування тренінгів з управління стресом наведено на рис. 3.2.

Навчання технікам управління стресом	• вправи на релаксацію, • дихальні практики, • медитація, • методи вирішення конфліктів, • зниження емоційної напруги.
Розвиток емоційної стійкості	• формування навичок саморегуляції та ефективної реакції на стресові ситуації
Поліпшення комунікаційних навичок	• тренінги допомагають покращити вміння відкрито й конструктивно обговорювати проблеми, що знижує кількість конфліктів у колективі
Тренування тайм-менеджменту	• важливий аспект для зниження стресу через оптимізацію робочого часу та баланс між роботою і особистим життям
Групові вправи та підтримка	• заходи для розвитку командної підтримки, що допомагають співробітникам краще розуміти один одного й ефективніше працювати разом

Рис. 3.2. Головні аспекти формування тренінгів з управління стресом

Джерело: складено автором.

Очікувані результати від впровадження тренінгів з управління стресом:

- зменшення рівня стресу, працівники зможуть краще управляти своїми емоціями, що знизить загальну напругу в колективі;
- зростання продуктивності, співробітники будуть краще зосереджуватися на завданнях, уникаючи негативного впливу стресу на роботу;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі покращеться завдяки зниженню конфліктів і підтримці між працівниками;
- зниження рівня вигорання, навчання технікам стрес-менеджменту сприятиме профілактиці емоційного та професійного вигорання серед співробітників;

- підвищення мотивації та задоволеності, кращий емоційний стан працівників впливатиме на їхню залученість і лояльність до організації.

Проведення тренінгів з управління стресом сприятиме створенню здорового робочого середовища, що дозволить працівникам відчувати більшу впевненість і стабільність, що, у свою чергу, позитивно позначиться на колективній роботі та корпоративній культурі.

4. Організація командних заходів та тимбіндінгів

Командні заходи та тимбіндинги – це інтеграційні активності, спрямовані на зміцнення соціальних зв'язків між співробітниками, покращення комунікації й розвитку навичок співпраці. Вони допомагають створити дружню атмосферу, покращити розуміння між працівниками та сприяти ефективному вирішенню завдань через підвищення рівня довіри та взаємної підтримки. Тимбіндинги також сприяють зниженню рівня конфліктності, оскільки покращують міжособистісні стосунки в колективі. Основні складові командних заходів та тимбіндінгів наведено на рис. 3.3.

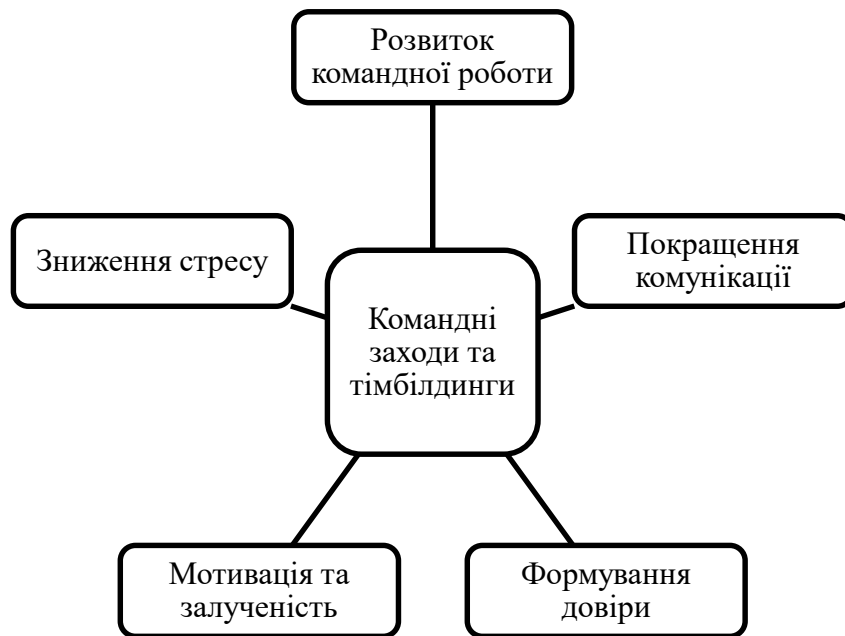


Рис. 3.3. Головні аспекти організації командних заходів та тимбіндінгів

Джерело: складено автором.

Очікувані результати від впровадження командних заходів та тимблдингів:

- покращення соціально-психологічного клімату, зміцнення міжособистісних зв'язків, що створює більш дружню та довірливу атмосферу на робочому місці;
- підвищення згуртованості команди, тимблдинги допомагають співробітникам краще розуміти свої ролі в команді та навчитися співпрацювати для досягнення спільних цілей;
- зниження рівня конфліктів, краща комунікація та взаєморозуміння зменшують ризик виникнення конфліктів та сприяють швидшому вирішенню можливих суперечок;
- підвищення мотивації, працівники, які активно залучені до життя компанії через тимблдинги, стають більш мотивованими та відданими спільним цілям;
- покращення продуктивності, злагоджена команда, що вміє ефективно співпрацювати, досягає вищих результатів у роботі.

Організація командних заходів та тимблдингів допоможе не лише підвищити ефективність роботи колективу, але й створити здоровий робочий клімат, де працівники відчують себе підтриманими, згуртованими й мотивованими.

Усі ці кроки з підвищення ефективності поліпшення соціально-психологічного клімату в АТ КБ «ПриватБанк» розглянуто в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Програма впровадження заходів щодо підвищення ефективності поліпшення
соціально-психологічного клімату АТ КБ «ПриватБанк»

Програма	Етапи	Опис	Очікувані результати
1	2	3	4
1. Запровадження програм психологічної підтримки	1. Діагностика стану соціально-психологічного клімату	Проведення опитувань або тестувань для виявлення проблем і потреб співробітників	Виявлення ключових проблем для вирішення
	2. Розробка програми	Визначення ключових компонентів програми: тренінги, консультації, частота заходів	Створення адаптованої програми підтримки

1	2	3	4
	3. Пошук фахівців	Залучення професійних психологів, коучів і тренерів для сесій	Забезпечення якісної допомоги працівникам
	4. Навчання персоналу	Тренінги з ефективної комунікації та управління емоціями для працівників і керівників	Підвищення емоційної стійкості та комунікативних навичок
	5. Впровадження системи підтримки	Запуск індивідуальних та групових консультацій, соціальних заходів	Поліпшення загального психологічного клімату
	6. Оцінка результатів	Моніторинг через регулярні опитування, зворотний зв'язок і оцінку атмосфери в колективі	Постійне коригування програми для кращих результатів
2. Впровадження мотиваційних програм	1. Аналіз потреб працівників	Проведення опитувань або анкетувань для виявлення важливих мотиваційних факторів	Визначення пріоритетів для заохочення
	2. Розробка програми	Створення програми мотиваційних заходів	Підвищення мотивації співробітників
	3. Оцінка ефективності	Вимірювання успіху програми через показники продуктивності та рівень задоволеності	Визначення ефективності заходів
	4. Комунікація програми	Інформування співробітників про можливості участі через внутрішні канали	Підвищення залученості працівників
	5. Моніторинг і зворотний зв'язок	Регулярна оцінка ефективності через опитування і зворотний зв'язок	Адаптація програми для підвищення результату
3. Проведення тренінгів з управління стресом	1. Оцінка рівня стресу	Виявлення основних джерел стресу через внутрішнє дослідження	Розуміння основних проблем
	2. Розробка програми тренінгів	Створення тренінгів зі стрес-менеджменту, релаксації та емоційної стійкості	Зниження рівня стресу серед працівників
	3. Залучення експертів	Найм тренерів і психологів для проведення сесій та консультацій	Проведення якісних тренінгів
	4. Організація тренінгів	Проведення індивідуальних і групових тренінгів	Покращення навичок управління стресом
	5. Інтеграція методик	Мотивація застосовувати отримані знання у щоденній роботі	зниження стресу та підйом продуктивності
	6. Моніторинг і оцінка	Оцінка результатів через опитування і аналіз ефективності	Підтримка емоційного здоров'я колективу
4. Організація командних заходів та тимблдингів	1. Визначення потреб колективу	Оцінка рівня комунікації та співпраці через опитування	Визначення завдань для розвитку команди
	2. Розробка програми	Створення програми тимблдингу для розвитку співпраці та взаємодії	Підвищення згуртованості команди
	3. Підбір місця та формату	Вибір локації і формату заходу (на природі, у приміщенні тощо)	Зручність та залученість учасників
	4. Проведення заходів	активності для покращення комунікації та підтримки в команді	Покращення соціально-психологічного клімату
	5. Оцінка ефективності	Збір зворотного зв'язку від учасників після заходів	вдосконалення програм тимблдингу
	6. Регулярність заходів	Періодичний тимблдинг для підтримки позитивної динаміки	Підтримка постійної згуртованості команди

Джерело: складено автором.

Усунення недоліків у системі управління персоналом дасть можливість багато чого змінити в політиці АТ КБ «ПриватБанк». Наприклад, економія часу на пошуки кандидата на вакантну посаду. При введенні змін штат банку може стати набагато більш кваліфікованим і один співробітник зможе замінити іншого. Банк почне ще більше рости «в очах» клієнтів і конкурентів. З'явиться сприятливий робочий клімат для співробітників, що також позитивно позначиться на їхній трудовій діяльності.

3.3. Прогнозування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Незважаючи на всю необхідність упровадження заходів щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату АТ КБ «ПриватБанк», необхідно визначити їхню соціальну та економічну ефективність, інакше всі заходи будуть марними.

Зведемо всі пропоновані заходи в одну таблицю (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Соціально-економічний ефект від запропонованих заходів

Захід	Суть	Очікуваний соціально-економічний ефект	Розрахунки
1	2	3	4
Запровадження програм психологічної підтримки	Проведення діагностики соціально-психологічного клімату, консультацій та тренінгів для покращення емоційного стану працівників (1-2 квартал 2025 року, 60 000 грн)	Зниження рівня емоційного вигорання, підвищення продуктивності працівників, зменшення плинності кадрів, поліпшення загальної атмосфери	60 000 грн на реалізацію програми. Оцінюваний ефект: зменшення витрат на заміну кадрів на 10% (при плинності кадрів 15%)
Впровадження мотиваційних програм	Розробка фінансових і нефінансових стимулів, що включають індивідуальні та командні бонуси для підвищення мотивації (3 квартал 2025 року, включено в заробітну плату)	Зростання продуктивності, підвищення задоволеності працівників, поліпшення залученості та скорочення відтоку кадрів	Економія на залученні нових кадрів: зниження витрат на наймання нових співробітників на 5-7%, підвищення продуктивності на 10%

1	2	3	4
Проведення тренінгів з управління стресом	Тренінги з технік стрес-менеджменту, релаксації та емоційної стійкості для працівників (2-3 квартал 2025 року, 70 000 грн)	Зниження рівня стресу, поліпшення здоров'я та добробуту працівників, підвищення ефективності та зниження кількості лікарняних	70 000 грн на тренінги. Економія за рахунок скорочення лікарняних листів на 5-10%, підвищення продуктивності на 5%
Організація командних заходів та тимбілдингів	Регулярна організація заходів для зміцнення командної роботи та співпраці між співробітниками (протягом року, включено в заробітну плату)	Підвищення командної згуртованості, покращення комунікації та співпраці, зміцнення лояльності та поліпшення корпоративної культури	Витрати включені в зарплати. Зростання ефективності командної роботи на 10%, покращення комунікації та зниження конфліктів на 15%

Джерело: складено автором.

Пояснення розрахунків:

1. Запровадження програм психологічної підтримки:
 - Вартість програми – 60 000 грн.
 - Вплив на плинність кадрів: якщо плинність становила 15%, очікується її зниження на 10%, що дає економію на найм нових співробітників.
2. Впровадження мотиваційних програм:
 - Вартість включена в зарплату.
 - Очікується підвищення продуктивності на 10%, зниження витрат на наймання нових кадрів на 5-7%.
3. Проведення тренінгів з управління стресом:
 - Вартість тренінгів – 70 000 грн.
 - Очікується скорочення лікарняних листів на 5-10%, що знижує витрати на лікарняні та підвищує продуктивність на 5%.
4. Організація командних заходів та тимбілдингів:
 - Вартість включена в зарплати.
 - Підвищення командної згуртованості сприятиме зростанню ефективності роботи на 10%, покращенню комунікації та зниженню конфліктів на 15%.

Систематичне проведення навчання дасть змогу підвищити професійний рівень колективу, підвищити зацікавленість у роботі, адже отримані знання стануть у пригоді не тільки в професійній кар'єрі, а й в особистому житті. Проведення різних тренінгів і семінарів згуртують колектив, що знизить плинність кадрів, підвищить притік клієнтів і, відповідно, прибуток. Це станеться завдяки тому, що на тренінгах персонал краще пізнає один одного, знайдуть точки дотику і, в результаті, в банку залишиться працювати лише згуртований колектив, члени якого поважають і цінують один одного.

Удосконалення системи відбору допоможе налагодити найм персоналу, відбирати лише найкращих. Очікується, що після впровадження анкетування та опитування попередніх місць роботи знизиться плинність кадрів і підвищиться продуктивність праці, оскільки співробітники не бачитимуть, що стажер вийшов, пропрацював тиждень і пішов. Це підвищить якість і продуктивність роботи, а також допоможе наймати тих, хто дійсно хоче і може працювати.

Проаналізуємо в табл. 3.5, наскільки зміняться показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.5

Аналіз економічної ефективності пропонованих заходів

Показник	До реалізації заходів	Після реалізації заходів	Відхил., тис. грн	Відхил., %
1	2	3	4	5
Рівень плинності кадрів	15%	13,5%	-1,5%	-10%
Продуктивність працівників	100%	110%	+10%	+10%
Кількість лікарняних листів (в середньому)	100	90	-10	-10%
Витрати на найм нових співробітників	500 тис. грн	475 тис. грн	-25 тис. грн	-5%
Загальні витрати на утримання персоналу	3 000 тис. грн	2 850 тис. грн	-150 тис. грн	-5%
Витрати на управління соціально-психологічним кліматом	0	130 тис. грн	+130 тис. грн	—
Ефективність командної роботи (співпраця між відділами)	100%	110%	+10%	+10%
Загальні витрати на лікарняні (тис. грн)	200 тис. грн	180 тис. грн	-20 тис. грн	-10%

Джерело: складено автором.

Пояснення даних, наведених в табл. 3.5:

- очікується зниження плинності на 10% за рахунок психологічної підтримки, мотиваційних програм та командних заходів;
- очікується зростання на 10% після впровадження мотиваційних програм та покращення соціально-психологічного клімату;
- завдяки тренінгам зі стрес-менеджменту, очікується зниження лікарняних на 10%;
- очікується скорочення витрат на 5% через зниження плинності кадрів;
- за рахунок зниження витрат на найм та лікарняні, загальні витрати зменшаться на 5%;
- витрати на управління соціально-психологічним кліматом включають витрати на реалізацію програм психологічної підтримки, стрес-менеджменту та командні заходи;
- очікується покращення співпраці між відділами завдяки тимбілдингу та командним заходам.

Після впровадження програм психологічної підтримки, мотиваційних заходів та тренінгів з управління стресом, рівень плинності кадрів зменшиться на 10% (з 15% до 13,5%). Це свідчить про покращення утримання персоналу, що дозволяє компанії економити на витратах на найм нових співробітників.

Продуктивність працівників зростає на 10%. Це є результатом підвищеної мотивації, кращого психологічного клімату та зменшення стресу. Збільшення продуктивності має значний вплив на загальну ефективність роботи та досягнення бізнес-цілей.

Завдяки тренінгам зі стрес-менеджменту кількість лікарняних листів зменшиться на 10%. Це призводить до зниження витрат на оплату лікарняних і зменшення періодів відсутності працівників, що позитивно впливає на бізнес-процеси.

Завдяки зниженню плинності кадрів, витрати на найм нових працівників скоротяться на 5%, що дозволяє компанії спрямувати зекономлені кошти на інші стратегічні потреби.

Попри збільшення витрат на управління соціально-психологічним кліматом (130 тис. грн на впровадження програм), загальні витрати на утримання персоналу знижуються на 5%. Це свідчить про довгострокову економічну вигоду від інвестицій у соціальні програми та навчання працівників.

Організація командних заходів та тимбілдингу приведе до зростання ефективності командної співпраці на 10%. Це сприятиме швидшому та ефективнішому вирішенню робочих завдань, зниженню внутрішніх конфліктів та зміцненню корпоративної культури.

Незважаючи на додаткові витрати на впровадження програм (130 тис. грн), отриманий ефект від зниження плинності кадрів, скорочення лікарняних листів та підвищення продуктивності працівників перевищує ці витрати. Таким чином, пропоновані заходи демонструють високу соціально-економічну ефективність, покращуючи загальний стан робочого середовища і підвищуючи ефективність організації.

Інвестиції в психологічну підтримку, мотиваційні програми та заходи для покращення соціально-психологічного клімату мають позитивний вплив на економічні показники АТ КБ «ПриватБанк», підвищуючи продуктивність і знижуючи витрати.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження за темою «Використання соціально-психологічних чинників в практиці управління колективом в умовах кризи» можна зробити наступні висновки.

Соціально-психологічні чинники управління персоналом є комплексним поняттям, яке враховує як індивідуальні, так і групові аспекти, а також зовнішні фактори, які можуть впливати на ефективність управлінських практик в організації. Під час криз найбільш поширеними проблемами є питання оплати праці, напруження у соціально-психологічному кліматі через невизначеність, а також плинність кваліфікованих кадрів. Для вирішення цих викликів необхідно шукати нові підходи та залучати співробітників до вирішення проблем. Інтерес становлять також роботи інших дослідників, які розглядають теоретичні й практичні аспекти управління персоналом. Важливе значення відводиться такому поняттю як соціально-психологічний клімат у колективі, взаємодія людей у ньому може стати причиною напружених відносин у групі, конфліктів, міжусобиць тощо.

У різних країнах світу практики роботи з персоналом мають свої характерні особливості, що склалися під впливом різних історичних, культурних, етнічних, соціально-економічних, політичних, наукових та інших факторів. Практика управління персоналом у різних країнах світу відрізняється через вплив таких факторів: культурні особливості, законодавчі норми, економічні умови, соціальні чинники, взаємовідносини між роботодавцями та працівниками.

Найбільш поширеними моделями управління персоналом є: Західна модель (наприклад, США): орієнтована на індивідуалізм і досягнення особистих результатів, основні акценти: централізація управління, система винагороди, заснована на продуктивності, а також наявність широкого спектру мотиваційних заходів; Східна модель (наприклад, Японія): підкреслює колективізм, командну роботу та гармонію в колективі, довічне працевлаштування, групова мотивація, постійне навчання та розвиток персоналу; Європейська модель (наприклад,

Німеччина): сформована на основі соціального партнерства, участі працівників у прийнятті рішень та акценту на професійну підготовку, підтримує баланс між правами працівників та вимогами роботодавців, що забезпечує стабільність на ринку праці; Пострадянська модель (наприклад, Україна): поєднує елементи європейської та азіатської моделей; орієнтована на чітку ієрархію та корпоративні зв'язки, де співробітники відчують себе частиною великої родини.

Зважаючи на соціально-психологічні чинники, Україні варто розглянути можливість перейняти досвід управління персоналом із різних країн, орієнтуючись на поєднання кращих практик відповідно до власних умов.

Особливе місце в управлінні кліматом колективу належить спеціально організованим соціально-психологічним дослідженням, що характеризують ціннісно-орієнтаційну єдність колективу, стан соціально-психологічної атмосфери, особливостей взаємодії людей у процесі спільної праці та наявних проблем. В науковому арсеналі соціальних технологій існує безліч методик, що мають низку безперечних переваг. У разі правильного використання вони забезпечують високу надійність і достовірність одержуваної інформації.

В другій частині дослідження розглядалася діяльність АТ КБ «Приватбанк». Активи АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2018-2023 років демонстрували стабільне зростання. Це суттєве зростання було зумовлене різким розширенням кредитного портфелю майже в чотири рази та подвоєнням залишків на рахунках клієнтів, які прагнули знизити ризики, пов'язані з воєнними подіями. На відміну від стабільного зростання активів, обсяги капіталу банку коливалися. Це пояснюється ефективним управлінням новим правлінням банку, призначеним у 2018 році, активним впровадженням онлайн-платежів в умовах пандемії COVID-19, та розширенням спектру послуг. У 2022 році, через зростання ризиків та необхідність формування резервів, капітал незначно зменшився. Зобов'язання АТ КБ «ПриватБанк» демонстрували постійне зростання. Цей факт має двоякий характер: з одного боку, збільшення зобов'язань може негативно впливати на фінансову стабільність банку. З іншого боку, це також свідчить про зростання

обсягів коштів, залучених від клієнтів, що є позитивним показником довіри до банку.

Також було проведено оцінку соціально-психологічної компетентності працівників АТ КБ «ПриватБанк» як суб'єктів професійної діяльності. Для розв'язання поставленої задачі було розглянуто специфіку діяльності двох підрозділів АТ КБ «ПриватБанк». Загальні показники комунікативної інтерактивності у співробітників обох відділів однакові. Переважна більшість співробітників банку має високий рівень комунікативної інтерактивності (по 80,6 % у кожному відділі). Взаємопізнання у високому ступені виявляється у 58,1% операторів-консультантів і у 52,4% фахівців зі збору заборгованостей. Соціальна автономність у високому ступені виявляється у більшості співробітників банку, як у першому, так і в другому відділах (у 96,8% і 83,5% відповідно). За рівної загальної комунікативної інтерактивності оператори-консультанти володіють більшими навичками взаємопізнання, вирізняються вищою автономністю, адаптивністю й активністю.

Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі АТ КБ «ПриватБанк» було здійснено за допомогою таких методів: соціометричний, рольові ігри, інтерв'ю, тестування, спостереження, експеримент, анкетування. Наразі в організації середній рівень соціально-психологічного клімату, немає захопленості роботою. Також у рамках цієї роботи було проведено тест «Наша команда», за результатами якого виходить, що команда вищого керівництва доволі ефективна. Більш явно виділяються такі ознаки як: відкритість і конфронтація, індивідуальний розвиток, відповідне керівництво. Загалом, дослідження вказує на те, що соціально-психологічний клімат в «ПриватБанку» має позитивні риси. Особливо варто відзначити високий рівень згуртованості колективу, співпраці керівництва та продуктивності. Проте деякі аспекти, такі як задоволеність роботою та групова сумісність, потребують покращення для досягнення більш гармонійної роботи команди.

В третьому розділі було надано пропозиції щодо підвищення соціально-психологічних важелів управління персоналом, а саме: психологічна підтримка та

консультації, гнучкість робочого графіка, зміцнення корпоративної культури, мотиваційні програми та винагороди, залучення співробітників до прийняття рішень, інформаційна підтримка та комунікація. Ці рекомендації спрямовані на підтримку та зміцнення персоналу в умовах війни, що сприятиме стабільній роботі банку та підвищенню ефективності управління.

Також було сформовано план заходів з управління соціально-психологічним кліматом в АТ КБ «ПриватБанк», визначено терміни реалізації, відповідальні особи та прогнозовані витрати. Запропоновані заходи включають наступні пункти: запровадження програм психологічної підтримки, впровадження мотиваційних програм, проведення тренінгів з управління стресом, організація командних заходів та тимблдингів.

Оцінка соціальної та економічної ефективності рекомендованих заходів дозволила зробити такі висновки: очікується зниження плинності на 10% за рахунок психологічної підтримки, мотиваційних програм та командних заходів; очікується зростання на 10% після впровадження мотиваційних програм та покращення соціально-психологічного клімату; завдяки тренінгам зі стрес-менеджменту, очікується зниження лікарняних на 10%; очікується скорочення витрат на 5% через зниження плинності кадрів; за рахунок зниження витрат на найм та лікарняні, загальні витрати зменшаться на 5%; витрати на управління соціально-психологічним кліматом включають витрати на реалізацію програм психологічної підтримки, стрес-менеджменту та командні заходи; очікується покращення співпраці між відділами завдяки тимблдингу та командним заходам.

Незважаючи на додаткові витрати на впровадження програм (130 тис. грн), отриманий ефект від зниження плинності кадрів, скорочення лікарняних листів та підвищення продуктивності працівників перевищує ці витрати. Таким чином, запропоновані заходи демонструють високу соціально-економічну ефективність, покращуючи загальний стан робочого середовища і підвищуючи ефективність організації.

Таким чином, поставлені завдання вирішено, а мету дослідження досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Базаров Т.Ю., Рибкін І.В., Пиркова Т.С. Управлінські команди та його формування. *Сучасний кадровий менеджмент*. Вип. 1. За ред. Базарова Т.Ю. М: ПК держслужби, 2004. С. 51-67
2. Баклицький І.О. Психологія праці : підручник. Київ : Знання, 2008. 655 с.
3. Балабанов І. Т. Курс інноваційного менеджменту: підручник. К., 2000. 301 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. А. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. URL:<http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).
6. Балановська Т. І., Гоголю О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
7. Барко В.І., Клачко В.М., Волошина О.В., Остафійчук Т.В. Психологія управління: Курс лекцій. - Київ: АУ МВС, 2009. - 123 с.
8. Бринза І. В., Будіянський М. Ф. Готовність до змін як ресурс подолання психологічної кризи. *Наука і освіта*. 2016. №11. С. 43-48.
9. Ведерніков М. Д. Формування механізму регулювання оплати праці робітників у сучасних умовах господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.09.01. Донецьк, 2005. 39 с.
10. Види мотивації персоналу – огляд основних видів і покрокова інструкція по мотивації працівників в організації. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/955-vidi-motivacii-personalu--motivuyemo-spivrobitnikiv-v-organizacii.html#d93a3> (дата звернення: 10.09.2024).
11. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М., Резанова Н. О., та інш. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 567 с.

12. Воронов О.І. Прийняття управлінських рішень в індетермінованих умовах у сфері державної служби: соціальнопсихологічний аспект : дис. ... доктора наук з державного управління ; Національна академія державного управління при Президентіві України. Київ, 2018. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/135/files/87de813e-3874-40ca9871-72557b146699.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).
13. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник. К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. 152 с.
14. Гончаренко М. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. Інноваційна економіка. № 2. С. 186–189.
15. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. *БізнесІнформ*. № 6. С. 223–228.
16. Данилишин Б., Куценко В. Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. *Україна: аспекти праці*. 2004. № 4. С. 14-18.
17. Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі. К. : Лібра, 1998. 270 с.
18. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Ф. Нойбауер : [пер. з англ.] К. : Основи, 1997. 302 с.
19. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес : [пер. з англ.] К. : Наукова думка, 2001. 242 с.
20. Дороніна М. С., Голубєва Т. В. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. *Культура народів Причорноморья*. 2009. № 161. С. 90–95.
21. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник. К. : Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
22. Дуткевич Т.В., Савицька О.В. Практична психологія : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 256 с.

23. Закаблук Г.О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія / за заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.
24. Закаблук Г.О., Семенов А.Г. Удосконалення кадрової політики на приватному підприємстві. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2012. № 6. С. 276-281.
25. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. [2-е вид., доп., перер.]. Харків – Київ : НМЦВО, 2003. 320 с.
26. Йонас Ганс. Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації : [пер. з нім.]. К. : Лібра, 2001. 400 с.
27. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник. К. : Либідь, 2004. 424 с.
28. Карамушка Л.М. Психологія управління. К.: Міленіум, 2003. 320 с
29. Коломієць В.М. Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Економіка і держава. 2007. №12. 280 с.
30. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. 2018. № 2. С. 7-10
31. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. Ефективність державного управління : збірник наукових праць. 2010. Вип. 24. С. 188-195.
32. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 389 с.
33. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Вип. 1 (6). С. 143–147.
34. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: Кондор. 2005. 308 с.

35. Лесько О. Й. Етика ділових відносин : [навч. посібник] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. Вінниця : ВНТУ, 2011. 320 с.
36. Линенко А. В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2008. №4. С. 111-116.
37. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посібник. К. : КНЕУ, 1997. 248 с.
38. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. К. : МАУП, 1999. 176 с
39. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Федулової Л. І. К. : Либідь, 2003. 448 с.
40. Москаленко В.О. Формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2009. 285 с
41. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2012. № 1(17). С. 68.
42. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Орбан-Лембрик Л. Е. Івано-Франківськ : Плай, 2002. 426 с.
43. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. К. : Академвидав, 2003. 568 с
44. Основні показники діяльності банків України. URL: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/index.htm (дата звернення: 20.09.2024).
45. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. К. : “Кондор”. 2003. 218 с.
46. Офіційний сайт «Приват24». URL: <https://next.privat24.ua/> (дата звернення: 28.09.2024).
47. Офіційний сайт Softline IT. URL: <http://www.softline.kiev.ua/> (дата звернення: 12.09.2024).
48. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/ua> (дата звернення: 20.09.2024).

49. Офіційний сайт Національного банку України URL: <http://bank.gov.ua> (дата звернення: 08.10.2024).
50. Офіційний сайт НБУ. Платежі та розрахунки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments> (дата звернення: 20.09.2024).
51. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник. К. : Кондор, 2008. 356 с.
52. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : навч.-методичний посібник / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. К. : МАУП, 1998. 96 с.
53. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К. : КНЕУ, 2014. 330 с.
54. Психологія професійної діяльності і спілкування // за ред. Л. Е. Орбан, Д. М. Гриджука. К. : Преса України, 1997. 192 с.
55. Психологія управління : навчальний посібник / наук. ред. Є.І. Ходаківський. Київ : ЦУЛ, 2009. 608 с.
56. Психологія управління: Навчальний посібник / Орбан-Лембрик Л.Е. - К.: Академвидав, 2003. 567 с.
57. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Вип. 34. С. 140–147.
58. Радченко С. Г. Етика бізнесу. Практикум : навч. посібник. К. : КНТУ, 2006. 192 с.
59. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2. С. 229- 233.
60. Рульєв В.А. Управління персоналом : навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостянська. К. : Кондор, 2012. 310 с.
61. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1 (1). С. 103–109.
62. Сазонова Т.О., Сиротюк А.П., Вигівська І.А. Управління конфліктами як складова стратегії управління поведінкою персоналу. *Інфраструктура ринку*.

2018. № 23. С. 148–153. URL: <http://www.market-infr.od.ua> (дата звернення: 09.09.2024).

63. Сазонова Т.О., Федірець О.В. Стратегічне значення проєктування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 59–63.

64. Сівова С.А. Управління та менеджмент: конкуренція термінів. *Соціально-гуманітарні знання*. 1999 № 4

65. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. К. : КНТЕУ, 2001. 280 с.

66. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 167–172.

67. Третяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. К. : Стилос, 1997. 585 с.

68. Трофімов Ю.Л. Інженерна психологія : навч. посібник. К. : Либідь, 2002. 264 с.

69. Управління персоналом : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Шубалого; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

70. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2020. № 53 (1026). С. 178–181.

71. Цандер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств.: [пер. з нім.]. К.: Основи, 2017. 317 с.

72. Цимбалюк І.М. Психологія управління : навчальний посібник / Цимбалюк І. М. К. : ВД «Кондор», 2017. 624 с.

73. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник. К. : Кондор, 2014. 172 с.

74. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. К. : Знання, 2015. 442 с.
75. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. Вип. 48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24/> (дата звернення: 20.09.2024).
76. Чмут Т. К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування : навч. посібник. К.: Вікар, 2003. 223 с.
77. Штепа О.С. Аналіз та інтерпретація емпіричної багатофакторної моделі психологічної ресурсності особистості. Проблеми сучасної психології. Вип. 28. 2019. с.670-682.
78. Штепа О.С. Опитувальник психологічної ресурсності особистості: результати розробки й апробації авторської методики. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Випуск 39, 2018. с. 380-399.
79. Armstrong M., Baron A. Managing performance: performance management in action. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2004. 192 p.
80. Gerkhardt M., Frey D., Fischer P. The human factor in change processes: Success factors from a socio-psychological point of view. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-77495-2_2
81. Heathfield S.M. Performance Management Is Not an Annual Appraisal. URL: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm.
82. Hobfoll S. E., Lilly, R. S. Resource conservation as a strategy for community psychology. Journal of Community Psychology. 1993. - № 21 - P. 128–148.
83. Park N., Peterson C. Character Strengths: Research and Practice. Journal of College & Character. 2009 -№ 4 (April), Vol. X. URL: <http://www.tandfonline.com/page/terms-and-conditions>.