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

Назва факультету	**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**
Назва кафедри	**Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**
Спеціальність:	**073 Менеджмент**
Освітня програма:	**Менеджмент і глобальний бізнес**
Група:	**АМ-41Б денна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

здобувача вищої освіти **Краєвого Назара Анатолійовича**

Кваліфікаційна бакалаврська робота
допущена до захисту рішенням кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 15 від «08» червня 2026 р.

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов

Науковий керівник
к.політ.н., доцент
_____ С.О. Топалова

м. Харків 2026 р.

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

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Бакалавр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент і глобальний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-
комунікацій,
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов
(підпис) (ініціали, прізвище)

«13» грудня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Краєвому Назару Анатолійовичу

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ»
керівник роботи Топалова Світлана Олександрівна, к.політ.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «12» грудня 2025 р. № 4601-5/4358
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2026 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розкрити сутність та теоретико-методологічні засади психології управління персоналом сучасної організації; дослідити психологічну структуру управлінської діяльності, методи та інструменти управління персоналом, а також роль особистості керівника в організаційному середовищі; узагальнити психологічні чинники ефективності управління персоналом в умовах сучасних соціально-економічних змін.

У розділі 2: надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та системи управління його персоналом; провести аналіз

психологічних особливостей управлінської діяльності в банку; оцінити психологічний стан персоналу, рівень мотивації, залученості, стресостійкості та професійного благополуччя працівників.

У розділі 3: визначити основні проблеми та виклики психології управління персоналом у банківській сфері в сучасних умовах; обґрунтувати напрями вдосконалення системи психологічного супроводу та розвитку персоналу; розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом шляхом використання сучасних психологічних методів, інноваційних HR-технологій та інструментів підтримки працівників.

4. Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи

з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи
2	Затвердження плану і завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи
3	Виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
4	Подача на кафедру кваліфікаційної бакалаврської роботи для перевірки на наявність запозичень з інших документів
5	Проходження процедури допуску до захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи
6	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи

Дата видачі завдання 13 грудня 2025 р.

Здобувач вищої освіти _____ Н.А. Краєвий
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ С.О. Топалова
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 81 сторінка, 6 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 54 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом сучасної організації, зокрема в банківській сфері на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти психології управління персоналом як засіб підвищення ефективності організаційних процесів та підтримки ментального здоров'я працівників.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні основ психології управління персоналом сучасної організації, аналізі існуючих підходів та практики управління персоналом у банківському секторі, а також у визначенні напрямів удосконалення системи управління персоналом на основі інтеграції сучасних психологічних методів та інноваційних HR-інструментів.

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

- дослідити сучасні наукові підходи до психології управління в організаціях;
- проаналізувати психологічну структуру управлінської діяльності, методи та інструменти менеджменту, а також роль керівника у процесі управління персоналом;
- визначити психологічні чинники ефективності управління персоналом в умовах цифровізації, трансформацій, віддаленої роботи та нестабільності середовища;
- охарактеризувати систему управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк», включаючи структуру, комунікації, мотиваційні та лідерські інструменти;
- проаналізувати психологічний стан персоналу банку, рівень залученості, лояльності, стресостійкості та професійного вигорання;
- розробити модель психологічного супроводу персоналу та інноваційні психологічні інструменти для оцінки, розвитку та управління персоналом банку;
- запропонувати конкретні заходи щодо покращення системи управління персоналом банку психологічними засобами, спрямовані на підвищення ефективності, мотивації та добробуту працівників.

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які втілені у конкретних пропозиціях щодо вдосконалення психології управління персоналом у сучасних організаціях, зокрема у банківському секторі.

Одержані результати можуть бути використані при розробці методичних основ побудови системи психологічного супроводу персоналу, впровадженні сучасних HR-технологій та інструментів оцінки компетенцій, мотивації та розвитку співробітників.

Ключові слова: БАНК, ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ, ФІНАНСОВІ РИЗИКИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

The Bachelor's qualification thesis consists of 81 pages, 6 tables, 5 figures, a list of references containing 54 sources.

The object of the research is the personnel management process in a modern organization, particularly in the banking sector, using JSC CB "PrivatBank" as a case study.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical aspects of personnel management psychology as a means to enhance organizational efficiency and support employees' mental well-being.

The purpose of the bachelor's thesis is to theoretically substantiate the foundations of personnel management psychology in modern organizations, analyze existing approaches and personnel management practices in the banking sector, and identify ways to improve personnel management systems based on the integration of contemporary psychological methods and innovative HR tools.

Tasks of qualification bachelor's work are:

- to study modern scientific approaches to organizational personnel management psychology;
- to analyze the psychological structure of managerial activities, methods, and management tools, as well as the personality of managers in personnel management;
- to determine psychological factors influencing the effectiveness of personnel management under digitalization, organizational transformations, remote work, and unstable environments;
- to describe the personnel management system of JSC CB "PrivatBank," including its structure, communications, motivational and leadership tools;
- to analyze the psychological state of bank personnel, including engagement, loyalty, stress resistance, and professional burnout;
- to develop a model for psychological support of personnel and innovative psychological tools for personnel evaluation, development, and management;
- to propose specific measures for improving the personnel management system through psychological means aimed at enhancing efficiency, motivation, and employee well-being.

As a result of the research, theoretical and practical provisions have been formulated and translated into concrete proposals for improving personnel management psychology in modern organizations, particularly in the banking sector.

The results obtained can be used to develop methodological foundations for building psychological support systems for personnel, implementing modern HR technologies, and tools for assessing competencies, motivation, and employee development.

Keywords: BANK, FINANCIAL ACTIVITIES, FINANCIAL MANAGEMENT, FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT, FINANCIAL RISKS, MANAGEMENT EFFECTIVENESS.

ЗМІСТ

ВСТУП……..7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ……...10
1.1. Сучасні наукові підходи до психології управління в організаціях…..…….10
1.2. Психологічна структура, методи, інструменти управлінської діяльності та особистість керівника……...18
1.3. Психологічні чинники ефективності управління в умовах сучасних змін……25
РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТБАНКУ)…….33
2.1. Характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК та системи управління її персоналом……...33
2.2. Психологічні особливості управлінської діяльності в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»……38
2.3. Психологічний стан персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК…….....44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК (В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ)……...50
3.1. Модель психологічного супроводу персоналу в сучасних умовах.....50
3.2. Інноваційні психологічні інструменти для оцінки, розвитку та управління персоналом банку……....60
3.3. Покращення системи управління в банку психологічними засобами……...69
ВИСНОВКИ ……..……..……74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..……..77

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах стрімких соціально-економічних змін, цифровізації, зростання конкуренції та постійної нестабільності зовнішнього середовища людський ресурс стає ключовим чинником ефективності та стійкого розвитку сучасних організацій. Успіх діяльності будь-якої організації дедалі більше залежить не лише від фінансових, технологічних чи організаційних можливостей, а й від психологічних особливостей управління персоналом, рівня мотивації працівників, якості управлінської взаємодії, психологічного клімату та здатності керівництва враховувати індивідуальні й групові особливості трудових колективів. Особливої ваги ці питання набувають у великих організаціях зі складною структурою управління, високою інтенсивністю праці та підвищеними вимогами до професійної й емоційної стійкості працівників, до яких належить банківська сфера.

Сучасні організації функціонують в умовах постійних трансформацій, що супроводжуються впровадженням нових технологій, змінами управлінських стратегій, переходом до клієнтоорієнтованих моделей діяльності та зростанням ролі командної роботи. У такій ситуації психологія управління персоналом виступає важливим науково-практичним підґрунтям для формування ефективної системи управління, здатної забезпечити не лише високі результати діяльності, а й збереження психологічного здоров’я працівників, їх залученість, лояльність та професійний розвиток. Недостатня увага до психологічних аспектів управління може призводити до професійного вигорання, зниження продуктивності праці, конфліктів, плинності кадрів та загального погіршення організаційної ефективності.

Актуальність обраної теми посилюється також тим, що в банківській сфері управлінська діяльність пов’язана з високим рівнем відповідальності, емоційного навантаження, необхідністю швидкого прийняття рішень і постійної взаємодії з клієнтами. У цих умовах психологічний стан персоналу,

стиль керівництва, методи мотивації та підтримки працівників набувають особливого значення. Дослідження психології управління персоналом на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» є доцільним з огляду на масштабність цієї організації, її провідну роль у банківській системі України та активне впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у сучасній організації як цілісна система взаємодії керівництва та працівників у межах організаційної діяльності.

Предметом дослідження є психологічні аспекти, механізми та чинники управління персоналом, що визначають ефективність управлінської діяльності, особливості поведінки керівників і працівників, психологічний стан персоналу та характер управлінських взаємовідносин у сучасній організації на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Метою дипломної роботи є дослідження психологічних аспектів управління персоналом сучасної організації та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом у банківській сфері на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі психології управління персоналом сучасної організації з урахуванням специфіки банківської сфери та умов постійних організаційних змін. У роботі уточнено зміст і структуру психологічних чинників ефективності управлінської діяльності в сучасних організаціях, поглиблено розуміння ролі особистісних характеристик керівника у формуванні психологічного клімату та мотивації персоналу. Подальшого розвитку набули підходи до оцінки психологічного стану персоналу в умовах високого професійного та емоційного навантаження, а також обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління персоналом на основі використання сучасних психологічних інструментів і моделей психологічного супроводу працівників банківської установи.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів і висновків у діяльності сучасних організацій, зокрема банківських установ, з метою підвищення ефективності управління персоналом та покращення психологічного клімату в колективах. Запропоновані напрями вдосконалення психології управління персоналом і рекомендації щодо застосування психологічних інструментів можуть бути використані керівниками, фахівцями з управління персоналом та психологами для оптимізації управлінських процесів, підвищення мотивації працівників, зниження рівня професійного вигорання та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Матеріали роботи також можуть бути використані в освітньому процесі під час вивчення дисциплін з психології управління, організаційної психології та управління персоналом, а також у подальших наукових дослідженнях з означеної проблематики.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1.Сучасні наукові підходи до психології управління в організаціях

Психологія управління в організаціях формувалася поступово, відображаючи зміну уявлень про роль людини в процесі праці та управління. Початкові підходи були зосереджені переважно на раціоналізації трудових процесів і контролі поведінки працівників, де людина розглядалася насамперед як ресурс для досягнення організаційних цілей [31]. Подальший розвиток наукової думки привів до усвідомлення значущості соціально-психологічних чинників, міжособистісних відносин, мотивації та неформальних груп у колективах, що зумовило зміщення акценту з жорсткого адміністрування на врахування людського фактора в управлінні.

У наукових дослідженнях з психології управління персоналом сучасної організації простежується чіткий інтерес до людського чинника як ключового ресурсу ефективності [32]. Так, у працях Л. Карамушки психологія управління персоналом розглядається крізь призму організаційної культури, стилів керівництва та психологічного клімату в колективі [21]. Авторка акцентує увагу на ролі керівника як носія управлінських цінностей і посередника між стратегічними цілями організації та реальними потребами працівників, що є особливо актуальним для великих ієрархічних структур, зокрема банківських установ [33].

Дослідження А. Бандури та його теорія соціального научіння широко використовуються для аналізу мотивації персоналу, формування професійної поведінки та розвитку відповідальності працівників [22]. У контексті управління персоналом сучасних організацій ці ідеї дозволяють пояснити, яким чином корпоративні стандарти, моделі поведінки керівників і система заохочень впливають на ефективність діяльності працівників. Для

ПриватБанку як організації з розвиненою корпоративною культурою та чітко регламентованими процедурами ці підходи є методологічно значущими [34].

Окрему групу досліджень становлять праці Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга та А. Маслоу, які зосереджуються на проблемах мотивації, задоволеності працею та самореалізації персоналу [23 ;24 ; 25]. Їхні концепції активно застосовуються для аналізу систем матеріального й нематеріального стимулювання [35]. У банківській сфері, зокрема в ПриватБанку, де персонал працює в умовах високого навантаження та відповідальності, такі аспекти набувають особливої практичної ваги.

Сучасні українські дослідники, зокрема О. Бондарчук, В. Третьяченко, акцентують увагу на психологічному забезпеченні управління персоналом у великих організаціях, підкреслюючи значення емоційного інтелекту керівників, командної взаємодії та профілактики професійного вигорання [26 ;27 ; 36]. Ці підходи є релевантними для аналізу управління персоналом у ПриватБанку, де поєднуються інноваційні технології, клієнтоорієнтованість і високі вимоги до психологічної стійкості працівників.

Важливим сучасним напрямом є застосування принципів організаційної та професійної психології для підвищення загальної ефективності діяльності організацій. У межах цього підходу управління розглядається як психологічно зумовлений процес взаємодії, у якому значну роль відіграють лідерство, стиль управління, комунікація та здатність керівників адаптуватися до змін [3]. Дослідники наголошують на переході від директивних моделей до партнерських і підтримувальних форм управління, що сприяють зростанню відповідальності та автономії працівників.

Окреме місце в сучасних наукових підходах посідає концепція благополуччя персоналу, яка поєднує психологічний, емоційний і професійний виміри. Доведено, що системи управління, орієнтовані на високу продуктивність, за умови ігнорування психологічних потреб працівників можуть призводити до зростання стресу та професійного вигорання [4;38].

Суттєвий вплив на трансформацію психології управління має цифровізація та впровадження дистанційних і гібридних форм роботи. Ці процеси змінюють характер управлінської взаємодії, висуваючи нові вимоги до саморегуляції, комунікативної компетентності та цифрової грамотності як керівників, так і працівників. Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективне управління в цифровому середовищі потребує нових психологічних інструментів оцінки, підтримки залученості та формування організаційної лояльності [9]. У цьому контексті особливої ваги набувають питання довіри, відчуття приналежності до організації та психологічної безпеки. Порівняння традиційних і сучасних підходів до психології управління персоналом наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняння традиційних і сучасних підходів до психології управління персоналом

Компонент управління	Традиційні підходи	Сучасні підходи
Орієнтація	Управління через контроль і дисципліну, акцент на виконанні формальних процедур та наказів	Людино-орієнтований менеджмент, фокус на мотивації, участі та самореалізації працівників
Уявлення про працівника	Працівник як ресурс, що виконує роботу	Працівник як носій знань, навичок і потенціалу, здатний до навчання і інноваційної діяльності
Стиль лідерства	Адміністративний, директивний	Трансформаційний, орієнтований на співпрацю та розвиток, враховує емоційний інтелект
Комунікація	Від керівника до підлеглого, односпрямована	Двостороння, зворотний зв’язок, участь у прийнятті рішень
Функції HR	Виключно кадрові: підбір, облік, контроль	Стратегічні: розвиток талантів, мотивація,

		корпоративна культура, інновації в управлінні
Оцінка діяльності	Формальна оцінка продуктивності	Комплексна оцінка з урахуванням поведінкових та психологічних показників

В умовах глибоких соціальних трансформацій і воєнних викликів психологія управління персоналом набуває ще більшої значущості. Організації функціонують у ситуації підвищеної невизначеності, хронічного стресу та емоційного виснаження працівників. Наукові підходи акцентують увагу на необхідності підтримки психічного здоров'я персоналу, розвитку толерантності до невизначеності та здатності керівників ухвалювати управлінські рішення з урахуванням психологічного стану колективу [10]. У таких умовах управління перестає бути лише інструментом досягнення економічних показників і дедалі більше розглядається як процес психологічного супроводу та підтримки людського потенціалу [39].

Таким чином, сучасні наукові підходи до психології управління в організаціях характеризуються гуманістичною спрямованістю, орієнтацією на благополуччя персоналу, гнучкість і адаптивність управлінських моделей. Вони враховують виклики цифровізації, віддаленої роботи та кризових умов, що робить психологію управління одним із ключових чинників стійкості та ефективності сучасних організацій.

Продовжуючи розгляд сучасних наукових підходів до психології управління персоналом, слід зазначити, що трансформація управлінських практик останніх років безпосередньо пов'язана з інтеграцією знань із різних галузей психології, менеджменту та соціальних наук. Важливою характеристикою сучасних підходів є системний погляд на організацію як на складну динамічну систему, у якій взаємодіють індивідуальні та колективні психологічні процеси. З позицій системної психології управлінські рішення розглядаються не тільки як засоби досягнення стратегічних цілей, а й як

фактори формування організаційної культури, розвитку компетенцій персоналу та забезпечення психологічної стабільності у колективі [3;40]. Порівняння підходів у контексті дистанційної роботи та цифровізації наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Порівняння підходів у контексті дистанційної роботи та цифровізації

Категорія	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Формат роботи	Переважно офісна, централізована	Дистанційна, гібридна, гнучкі графіки
Засоби комунікації	Лише особисті зустрічі, паперові документи	Онлайн-комунікації, цифрові HR-системи, платформи для співпраці (відеозв'язок, корпоративні месенджери)
Взаємодія у команді	Через позицію керівника	Виражена колаборативність, самоменеджмент, координація віртуальних команд
Оцінка роботи	Традиційні KPI, вихід у фізичному офісі	Аналітика продуктивності онлайн, HR-метрики, результати проектів
Навчання	Очні тренінги, семінари	Онлайн-курси, цифрові платформи навчання, адаптивні програми
Реакція на зміни	Повільна, через формальні регламенти	Гнучка адаптація до технологічних змін і ринкових викликів

Цифровізація організаційних процесів стала ще одним потужним фактором, що трансформує психологію управління. Сучасні інформаційні технології дозволяють керівникам відстежувати ефективність працівників, формувати персоналізовані плани розвитку та забезпечувати оперативний зворотний зв'язок. Проте при цьому виникає потреба у врахуванні

психологічних ефектів цифрового нагляду та дистанційного управління, які можуть підвищувати рівень стресу та викликати відчуття психологічної віддаленості працівників від організації [9].

В умовах віддаленої та гібридної роботи значущість міжособистісної взаємодії та організаційного клімату зростає. Керівники повинні володіти навичками ефективної комунікації, підтримки командного духу та формування довіри навіть за умови фізичної роз'єднаності працівників. Наукові дослідження підкреслюють, що саме психологічна безпека в колективі та довіра до керівництва стають ключовими чинниками, які визначають продуктивність та стабільність персоналу [4].

В умовах воєнних дій та кризових ситуацій сучасні підходи до психології управління також набувають особливої актуальності. Працівники, які перебувають у стані підвищеного стресу або непередбачуваних змін, потребують більшої психологічної підтримки, адаптивного лідерства та можливостей для професійного саморозвитку. Наукові джерела вказують, що керівники повинні не лише забезпечувати виконання виробничих завдань, а й активно впливати на психологічний стан колективу, застосовуючи методи коучингу, менторства та психоемоційної підтримки [10].

Дослідження показують, що високий рівень психологічного комфорту та залученості співробітників безпосередньо впливає на продуктивність, знижує ймовірність вигорання та сприяє утриманню талановитих кадрів. Крім того, формування систем психологічної підтримки, навчання навичкам стресостійкості та розвиток емоційного інтелекту працівників стають обов'язковими елементами стратегії управління сучасними організаціями [4; 3]. Порівняння підходів з урахуванням впливу зовнішніх факторів (наприклад війни, криз, невизначеності) наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Порівняння підходів з урахуванням впливу зовнішніх факторів (наприклад війни, криз, невизначеності)

Аспект	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Реакція на зовнішні кризи	Послідовні зміни, повільна адаптація	Швидка адаптація, стратегії резильєнтності
Психологічна підтримка	Обмежена увага до психологічного стану	Системні програми підтримки добробуту, тренінги з адаптації
Гнучкість управління	Жорсткі структури й інструкції	Динамічне управління, акцент на підтримку співробітників в умовах невизначеності
Підтримка персоналу під час криз	Формальна, рідко	Соціальні програми, психосоціальна підтримка
Роль HR	Адміністративна	Проактивна: управління ризиками, підтримка залученості та психологічної стійкості

Таким чином, еволюція психології управління від традиційних моделей контролю до сучасних інтегративних підходів відображає зміну парадигми, де центральне місце посідає психологічне благополуччя працівників, гнучкість управлінських моделей, цифровізація процесів та адаптація до кризових умов. Сучасна наукова думка підкреслює, що ефективне управління персоналом неможливе без комплексного врахування психологічних, емоційних та технологічних факторів, що робить психологію управління ключовим чинником стійкості та продуктивності сучасних організацій [4; 10].

Продовжуючи аналіз сучасних наукових підходів до психології управління в організаціях, важливо відзначити, що особливу увагу дослідники приділяють адаптаційним і трансформаційним механізмам управління, які забезпечують стійкість організацій до швидких змін зовнішнього середовища [3; 9].

Сучасні наукові дослідження підкреслюють, що управлінські моделі, які ігнорують психологічні потреби персоналу, ризикують знизити продуктивність та сприяти вигоранню співробітників [4]. У той же час інтеграція принципів психології праці та організаційної психології в управлінську діяльність дозволяє створювати середовище, яке підтримує мотивацію, підвищує залученість та сприяє розвитку професійних компетенцій.

Одним із сучасних підходів є концепція психологічної безпеки на робочому місці, яка передбачає формування клімату довіри, відкритості та взаємоповаги серед працівників [4; 9].

Сучасні наукові підходи також приділяють значну увагу розвитку стійкості персоналу до стресових факторів та кризових ситуацій. Психологічні механізми, що забезпечують таку стійкість, включають розвиток емоційного інтелекту, навичок саморегуляції та адаптивного лідерства. Організаційні стратегії, орієнтовані на підвищення психологічної стійкості, демонструють позитивний вплив на збереження залученості працівників та зменшення ймовірності професійного вигорання навіть у складних соціально-економічних умовах. Крім того, сучасні підходи відзначають важливість інтеграції корпоративної культури та цінностей організації у психологічне управління персоналом [4; 10].

Особливу увагу приділяють і питанням управління психологічною лояльністю та мотивацією персоналу у кризових умовах, включно з воєнними викликами. Наукові джерела підкреслюють, що керівники повинні поєднувати стратегічне бачення та психологічний супровід, враховуючи емоційний стан співробітників, що допомагає зберігати ефективність роботи організації та зменшувати негативні наслідки стресових факторів [10; 4].

Таким чином, сучасні наукові підходи до психології управління персоналом в організаціях демонструють комплексність, міждисциплінарність та орієнтацію на психологічне благополуччя працівників. Вони включають інтеграцію принципів психології праці, організаційної психології та цифрових

технологій, орієнтованих на розвиток стійкості, залученості, емоційного інтелекту та адаптивності персоналу.

1.2. Психологічна структура, методи, інструменти управлінської діяльності та особистість керівника

Наукові дослідження останніх років підкреслюють, що ефективне управління персоналом неможливе без системного врахування психологічних аспектів поведінки співробітників, взаємодії всередині групи, мотивації, лідерських здібностей та організаційної культури [3; 4].

У психології управлінської діяльності сучасні дослідники підкреслюють, що структура управлінської діяльності є не суто технічною функцією, а складним психологічним процесом, де кожен метод і інструмент взаємодіють із суб’єктом – особистістю керівника. З одного боку, психологічна структура управлінської діяльності включає такі демократичні аспекти, як мотивація, прийняття рішень, комунікація та стиль керівництва; з іншого - вона відображає внутрішні механізми поведінки та пізнання, що визначають ефективність взаємодії «керівник – підлеглий» [41].

Наприклад, Є. В. Гейко, Г. О. Горська та І. Г. Радул у своїй статті аналізують психологічні засади управління персоналом, де психолого-педагогічні методи розглядаються як інструменти впливу на внутрішній світ працівника, що сприяє підвищенню морально-психологічного клімату в організації та розкриттю потенціалу співробітників [28; 29]. Основну увагу автори приділяють тому, як психологічні методи управління впливають на структуру колективу і взаємодію в ньому.

У напрямі вивчення особистості керівника значний внесок робить сучасна наукова література, яка аналізує саме індивідуальні психологічні характеристики лідерів та менеджерів. Так, Оксана Гуменюк розглядає різні теорії психологічних рис та характеристик лідерства - від традиційних «трейтових» підходів до психоаналітичних і харизматичних моделей, що дає

змогу зрозуміти, які особистісні ознаки властиві ефективному керівнику [30; 42].

Ще одним важливим напрямом є дослідження методів та інструментів управління персоналом, які дозволяють не лише діагностувати рівень лідерських компетенцій, а й формувати їх. Так, у сучасних зарубіжних дослідженнях зазначають, що інструменти оцінювання стилю лідерства, наприклад, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), допомагають системно вимірювати та класифікувати стилі керівництва (трансформаційний, транзакційний тощо), що безпосередньо пов’язано з психологічною структурою управлінської діяльності.

Українські й зарубіжні дослідники також звертають увагу на інструментарій взаємодії керівника з підлеглими як ключовий компонент психологічної структури управління. Це стосується як методів комунікації й соціально-психологічних технологій роботи з конфліктами, так і процедур оцінювання мотивації, прийняття рішень та адаптації до організаційних змін [43].

Сучасні підходи акцентують увагу на комплексному розумінні мотивації, де матеріальні стимули поєднуються з психологічними, соціальними та професійними. Дослідження показують, що управлінські стратегії, орієнтовані на підтримку внутрішньої мотивації працівників, підвищують продуктивність, покращують залученість та сприяють розвитку інноваційного потенціалу організації [4; 3].

Лідерство в сучасних організаціях розглядається як психолого-соціальний процес впливу керівника на поведінку колективу через формування спільних цінностей, норм та організаційної культури. Сучасні дослідження підкреслюють роль трансформаційного лідерства, яке спрямоване на стимулювання розвитку потенціалу кожного працівника, підтримку емоційної стійкості та залученість у досягнення стратегічних цілей організації [4; 5]. Трансформаційне лідерство дозволяє створювати середовище психологічної безпеки, сприяє розвитку командного духу та

формує культуру відкритості, що особливо важливо у кризових або швидко змінних умовах діяльності.

Організаційна поведінка як компонент психологічної структури управління персоналом включає систематичне вивчення взаємозв'язків між індивідуальними характеристиками працівників, груповою динамікою та організаційними процесами. Наукові джерела зазначають, що керівники повинні активно застосовувати інструменти впливу на поведінку співробітників, враховуючи індивідуальні особливості, мотиваційні потреби та психоемоційний стан. Такий підхід дозволяє оптимізувати процеси комунікації, підвищити ефективність прийняття рішень і зміцнити соціальні зв'язки всередині колективу [4; 9; 45].

Соціально-психологічні механізми взаємодії в трудовому колективі відіграють критичну роль у забезпеченні ефективності управлінської діяльності. До них належать комунікаційні процеси, групова координація, вирішення конфліктів, встановлення норм і правил поведінки, формування відчуття приналежності та взаємної підтримки [4; 10].

Сучасні інструменти психологічного управління включають оцінку компетенцій і залученості працівників, системи наставництва та коучингу, програми розвитку емоційного інтелекту, платформи для дистанційного навчання та індивідуальні плани розвитку. Використання цих інструментів дозволяє керівнику не лише контролювати процеси, а й формувати умови для самореалізації, професійного росту та підтримки психічного здоров'я персоналу [9; 5; 46].

Особливої уваги потребує інтеграція мотиваційних стратегій та соціально-психологічних механізмів у контексті цифровізації та гібридної роботи. У сучасних умовах дистанційного управління важливо, щоб психологічні інструменти враховували особливості сприйняття інформації працівниками, підтримували ефективну комунікацію та забезпечували відчуття причетності до колективних цілей. Схема управління персоналом зображено на рис. 1.1.



Рис 1.1. - Схема управління персоналом

Джерело: Побудовано автором на основі [20]

Таким чином, психологічна структура управлінської діяльності сучасного керівника формується на основі поєднання особистісних якостей, мотиваційних механізмів, лідерських стратегій, соціально-психологічних процесів та інноваційних інструментів управління. Ефективність цих механізмів визначається здатністю керівника адаптувати управлінські підходи до конкретних умов організації, враховувати психологічний стан персоналу, забезпечувати залученість і професійний розвиток працівників, а також створювати клімат довіри, відкритості та взаємопідтримки. [4; 10; 47].

Продовжуючи розгляд психологічної структури управлінської діяльності, слід наголосити на ключовій ролі мотиваційних систем у формуванні ефективного колективу. Наукові дослідження показують, що інтеграція психологічних стимулів, таких як підтримка самореалізації, визнання досягнень та участь у прийнятті рішень, дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів і створює умови для розвитку професійних компетенцій [4; 3].

Лідерство, як невід'ємна частина психологічної структури управління, виступає ключовим механізмом впливу на поведінку колективу та його соціально-психологічний клімат. Сучасні підходи орієнтуються на трансформаційне та адаптивне лідерство, що передбачає здатність керівника не лише давати завдання та контролювати їх виконання, а й формувати стратегічне бачення, підтримувати мотивацію, зміцнювати довіру та сприяти розвитку інноваційного потенціалу співробітників. Дослідження підкреслюють, що ефективне лідерство у цифровому середовищі та умовах гібридної роботи значною мірою визначає психологічну безпеку команди, рівень залученості та продуктивність [4; 9].

Організаційна поведінка виступає центральним компонентом у системі психологічного управління, оскільки вона відображає взаємодію індивідуальних і колективних психологічних процесів у структурі організації. Наукові дослідження доводять, що розуміння поведінкових закономірностей працівників дозволяє керівникам ефективно планувати та реалізовувати управлінські рішення, коригувати комунікаційні потоки та оптимізувати групову динаміку. Зокрема, увага приділяється механізмам соціальної взаємодії, вирішенню конфліктів, формуванню норм і правил поведінки, створенню відчуття приналежності до організації та підтримки психологічного комфорту [10].

Соціально-психологічні механізми взаємодії в колективі включають комунікаційні структури, групову координацію, соціальне навчання та адаптаційні стратегії. Наукові дослідження показують, що у колективах з високим рівнем соціальної взаємодії та довіри значно підвищується продуктивність, зменшується плинність кадрів і створюються умови для розвитку командного потенціалу. Керівник у цьому контексті виступає як координатор, модератор та психологічний наставник, здатний управляти не лише процесами, а й міжособистісними відносинами [4; 10].

Інструменти психологічного управління, що застосовуються сучасними керівниками, включають системи оцінки компетенцій та залученості

персоналу, методи коучингу та наставництва, програми розвитку емоційного інтелекту, платформи дистанційного навчання та персоналізовані плани розвитку. Використання таких інструментів дозволяє керівнику створювати умови для професійного росту, підтримки психічного здоров'я та формування продуктивного колективу, здатного ефективно реагувати на зміни та невизначеність [9; 5].

Особливої актуальності набуває поєднання мотиваційних стратегій та соціально-психологічних механізмів у контексті цифровізації та віддаленої роботи. Ефективні керівники впроваджують регулярний зворотний зв'язок, оцінюють психологічний стан працівників за допомогою онлайн-опитувань, забезпечують інтерактивну комунікацію та системи визнання досягнень. Це сприяє підтриманню високого рівня залученості, формує відчуття причетності до організаційних цілей і підвищує стійкість персоналу до стресових факторів [9; 4].

Таким чином, психологічна структура управлінської діяльності є багаторівневою системою, що включає особистість керівника, мотиваційні механізми, лідерство, організаційну поведінку та соціально-психологічні процеси. Ефективне застосування цих елементів забезпечує гармонізацію колективних взаємодій, підвищує психологічне благополуччя персоналу, зміцнює довіру та залученість, а також формує основу для стійкого розвитку організації в умовах цифровізації, трансформацій та кризових викликів [4; 10].

Продовжуючи розкриття підрозділу щодо психологічної структури, методів та інструментів управлінської діяльності, необхідно більш детально зупинитися на ролі соціально-психологічних механізмів взаємодії в трудовому колективі та їх інтеграції з мотиваційними стратегіями та лідерськими підходами. Дослідження свідчать, що саме соціально-психологічні процеси визначають ефективність колективної діяльності, здатність команди до адаптації та інновацій, а також загальний психологічний клімат у організації [4; 10].

Взаємодія у трудовому колективі будується на системі формальних та неформальних комунікацій, норм поведінки, групових ролей і системі цінностей. Керівник, володіючи розвиненими соціально-психологічними компетенціями, здатний регулювати ці процеси, попереджати конфлікти, зміцнювати міжособистісну довіру та створювати умови для продуктивної співпраці. У сучасних організаціях, де віддалена або гібридна робота стає нормою, соціально-психологічні механізми взаємодії набувають особливої значущості: керівники повинні застосовувати дистанційні інструменти для підтримки групової координації, сприяти інтеграції нових членів команди та забезпечувати відчуття причетності до спільних цілей [9].

Мотиваційні аспекти інтегруються з соціально-психологічними механізмами через створення системи внутрішніх і зовнішніх стимулів. Дослідження останніх років підкреслюють важливість підтримки внутрішньої мотивації працівників за допомогою визнання особистих досягнень, надання автономії в роботі, можливостей для саморозвитку та участі у прийнятті рішень. Такий підхід забезпечує не лише підвищення продуктивності, а й зростання лояльності та психологічного комфорту працівників, що особливо актуально в умовах високої динаміки бізнес-середовища та кризових ситуацій [4; 3].

Сучасні інструменти управлінської діяльності включають комплексні методи оцінки персоналу, системи наставництва та коучингу, платформи для дистанційного навчання та розвитку, а також інструменти для моніторингу психологічного стану працівників. Ці інструменти дозволяють керівнику не лише оцінювати ефективність діяльності, а й оперативно реагувати на зміни у мотивації, психоемоційному стані та взаємодії у колективі [9; 5].

Особливо важливим аспектом сучасної психології управління є інтеграція цифрових технологій у системи мотивації та соціально-психологічної підтримки персоналу. Використання аналітичних платформ для оцінки залученості, онлайн-інструментів для розвитку компетенцій та систем зворотного зв’язку дозволяє керівникам формувати персоналізовані стратегії

впливу на працівників, враховуючи їх індивідуальні потреби, рівень стресостійкості та особливості комунікації в цифровому середовищі [9; 4].

Таким чином, психологічна структура управлінської діяльності сучасного керівника є багаторівневою системою, де особистісні характеристики, мотиваційні механізми, лідерські компетенції та соціально-психологічні процеси інтегруються з інноваційними управлінськими інструментами. Ефективне застосування цієї структури дозволяє забезпечувати психологічне благополуччя персоналу, підтримувати високу залученість, зміцнювати довіру та оптимізувати організаційні процеси, що є критично важливим для функціонування сучасних організацій у умовах цифровізації, трансформацій, дистанційної роботи та кризових викликів [4; 10].

1.3. Психологічні чинники ефективності управління в умовах сучасних змін

Сучасні організації функціонують в умовах глибокої трансформації трудових процесів, що значною мірою зумовлено поширенням дистанційної та гібридної роботи, цифровізацією управлінських систем і технологічним впливом штучного інтелекту (ШІ). Ці зміни не лише змінюють традиційні моделі праці, а й істотно впливають на психологічні механізми взаємодії між керівництвом та персоналом, що, у свою чергу, визначає ефективність управлінських рішень та загальну стабільність організаційних процесів.

Перехід до дистанційної та гібридної роботи поставив перед організаціями низку психологічних викликів. Дистанційна зайнятість, що передбачає виконання трудових обов’язків поза межами традиційного фізичного робочого місця з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, змінила характер робочої взаємодії, механізми комунікації та механізми підтримки працівників. Серед ключових психологічних факторів, що впливають на ефективність управління в цих умовах:

- Психологічний контракт та довіра у віртуальних командах: Дистанційна робота трансформує традиційні уявлення про психологічний контракт - неписані очікування співробітника та організації. В умовах обмеженої фізичної присутності формування довіри стає складнішим, оскільки взаємодія базується переважно на цифрових каналах комунікації, що вимагає від керівників активних зусиль щодо підтримки відкритої та прозорої комунікації [2].
- Психологічне благополуччя та мотивація: Дистанційні та гібридні моделі можуть як позитивно впливати на добробут працівників через гнучкість і баланс між роботою та особистим життям, так і негативно - призводити до ізоляції, втоми від відео-зустрічей і зниження внутрішньої мотивації.
- Психологічний капітал та поведінка: Позитивний психологічний капітал, який включає оптимізм, надію, цілеспрямованість і стійкість, виступає важливим модератором між дистанційною/гібридною роботою та поведінкою на робочому місці, зокрема організаційною громадською поведінкою (organisational citizenship behaviour), що пов’язано з підвищенням рівня психологічного благополуччя працівників [1].

Таким чином, ефективне управління в умовах дистанційної та гібридної роботи потребує не лише технічних рішень з організації праці, а й активної психологічної підтримки співробітників, формування атмосфери довіри, розуміння індивідуальних потреб та забезпечення емоційного благополуччя.

Штучний інтелект та цифрові платформи стають не лише інструментами оптимізації, а й факторами, що трансформують соціально-психологічні аспекти трудової взаємодії та визначають нові норми психологічного контракту між працівником і організацією.

Організаційна резильєнтність - це здатність організації адаптуватися та відновлюватися після потрясінь, зберігаючи ефективність бізнес-процесів і

добробут персоналу. У сучасних умовах, що характеризуються невизначеністю, глобальними викликами та постійними змінами, резильєнтність стає критичним психологічним чинником успіху.

- Цифрові технології як інструмент резильєнтності: Цифровізація HR-процесів та інтеграція технологій у діяльність організації сприяють підвищенню її адаптивності. Це дозволяє не лише оптимізувати процеси, а й створювати системи підтримки працівників під час змін, що є важливою складовою корпоративної стійкості [6].
- Психологічне здоров'я та стабільність: Підтримка ментального здоров'я працівників включає створення сприятливого психологічного клімату, впровадження програм підтримки, консультування та розвиток навичок саморегуляції. Дослідження показують, що ініціативи з підтримки психічного здоров'я позитивно впливають на продуктивність, зменшують рівень вигорання та сприяють формуванню відчуття безпеки в колективі [5; 15].
- Зв'язок між благополуччям і стабільністю: Рівень психологічного благополуччя співробітників безпосередньо корелює з їхньою здатністю адаптуватися до нових вимог, залишатися мотивованими та продовжувати ефективно виконувати свої обов'язки, що сприяє загальній стабільності операційної діяльності організації [1; 13].

Таким чином, організаційна резильєнтність і ментальне здоров'я працівників виступають ключовими психологічними чинниками, що визначають здатність організації не лише переживати зовнішні потрясіння, а й зберігати конкурентоспроможність, інноваційність та продуктивність у довгостроковій перспективі.

Продовжуючи розгляд психологічних чинників ефективності управління в умовах сучасних змін, важливо глибше проаналізувати новітні

дослідження, які підтверджують тенденції трансформації HR-процесів під впливом цифровізації, віддаленої зайнятості, штучного інтелекту та соціально-психологічних викликів.

Одним із ключових психологічних чинників, що впливають на ефективність управління персоналом, є психологічні особливості дистанційної та гібридної роботи. Дослідження психолого-соціальних аспектів управління персоналом у віддалених умовах показують, що дистанційна зайнятість формує нові вимоги до психологічного супроводу персоналу, зокрема щодо трансформації психологічного контракту - неписаних очікувань працівника та організації. У віртуальних командах довіра між колегами та керівниками формується в умовах обмеження невербальної взаємодії, що потребує від HR-служб і управлінців активного розвитку цифрової комунікації, емпатичного лідерства та регулярного зворотного зв'язку для підтримки залученості та психологічного комфорту працівників.

У статті також визначено ключові психологічні фактори ефективності віддаленої роботи як на індивідуальному, так і на соціально-психологічному рівнях. Зокрема наголошується на значущості психологічного контракту, віртуального лідерства та довірчих відносин у колективі, що мають стати основою психологічного супроводу дистанційної роботи. Це особливо актуально в умовах невизначеності та воєнних викликів, які вимагають підвищеної адаптивності та підтримки співробітників [9].

Психологічні чинники, пов'язані зі цифровізацією HR-процесів, суттєво визначають поведінку персоналу та його адаптацію до змін. Цифрова трансформація охоплює автоматизацію, застосування аналітики даних, впровадження систем електронного навчання та оцінки, що можуть підвищувати ефективність управління персоналом, але одночасно створюють нові психологічні виклики. Наприклад, впровадження цифрових HR-інструментів потребує від працівників освоєння нових навичок, що може викликати почуття тривоги або невпевненості, якщо не забезпечено достатньої підтримки та навчання. При цьому цифрові рішення дозволяють прискорити

адаптацію нових співробітників, підвищити якість добору і оцінки та зробити процеси управління більш прозорими - усі ці аспекти позитивно впливають на психологічний клімат та залученість персоналу [8; 11].

Дослідження також акцентують увагу на організаційній резильєнтності як ключовому чиннику адаптації до нестабільного середовища. Резильєнтність персоналу включає психологічну стійкість, когнітивну гнучкість, самомотивацію, позитивне мислення та здатність до саморегуляції. Розвиток цих психологічних ресурсів пов'язаний із підвищенням ефективності праці, зниженням рівня стресу та забезпеченням стабільності компанії під час кризових ситуацій. У цьому контексті важливою складовою є підтримка корпоративної культури, що сприяє розвитку резильєнтності через тренінги, наставництво, програми підтримки та гнучкі умови праці [5].

Ще один важливий психологічний фактор - ментальне здоров'я працівників. Психологічні дослідження останніх років приділяють значну увагу виявленню ризиків для психоемоційного стану співробітників через цифрові зміни, тривале використання інформаційних технологій та зміни в робочому середовищі. Зростання цифрового «перевантаження», побоювання щодо втручання цифрового моніторингу та тривога, пов'язана з адаптацією до нових технологій, можуть негативно позначитися на мотивації та психологічному благополуччі персоналу. Саме тому сучасні підходи рекомендують формувати політики та практики підтримки психологічної безпеки, що включають адаптивні механізми для реагування на цифрові виклики та мінімізації психоемоційного навантаження.

Крім того, психологічний клімат організації та соціально-психологічні умови праці виявляються критично важливими для стабільності бізнес-процесів. Створення сприятливого клімату, який базується на взаємній повазі, довірі, відкритій комунікації та підтримці ментального здоров'я, сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості та формуванню корпоративної лояльності. Соціально-психологічна складова управління охоплює не лише індивідуальні психологічні ресурси працівників, а й

механізми групової підтримки, командної взаємодії та конструктивного вирішення конфліктів - усі ці чинники є важливими для результативності управлінських рішень.

Отже, сучасні психологічні чинники ефективності управління в умовах цифровізації, гібридної та дистанційної зайнятості включають:

- психологічну адаптацію працівників до віддаленої взаємодії та управлінських технологій,
- підтримку психологічного контракту і довіри в цифровому середовищі,
- розвиток організаційної резильєнтності, що дозволяє колективам ефективно функціонувати у турбулентних умовах,
- підтримку ментального здоров'я та психологічної безпеки персоналу,
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату, який зміцнює залученість та корпоративну лояльність.

Комплексний підхід до цих чинників дозволяє організаціям не лише оптимізувати HR-процеси, а й створювати середовище, що сприяє тривалому розвитку, стабільності та адаптивності навіть в умовах постійних трансформацій та невизначеності.

Одним із важливих чинників успішного управління персоналом у сучасних умовах є формування цифрової культури в організації. Цифрова культура - це сукупність цінностей, норм, моделей поведінки та інструментів, які визначають, як співробітники та керівники взаємодіють у цифровому середовищі. Вона включає адаптацію персоналу до змін, розвиток цифрової грамотності, готовність сприймати нові технології та активно використовувати цифрові інструменти в повсякденній діяльності. Наукові дослідження підкреслюють, що ефективна цифрова культура сприяє підвищенню психологічної стійкості працівників, зміцненню довіри та відкритої комунікації, а також полегшує процес адаптації персоналу до трансформаційних змін у HR-процесах [5].

Психологічна безпека у цифрову епоху також стає ключовим чинником, який визначає здатність працівників відчувати підтримку, довіру та впевненість у власних можливостях під час впровадження цифрових інструментів. Дослідження показують, що цифрова трансформація може стати джерелом стресу, якщо працівники не мають чіткої підтримки щодо адаптації до нових технологій, механізмів зворотного зв'язку та пояснення ролі змін у загальній стратегії організації. Саме тому сучасні HR-практики включають політики психологічної безпеки, що допомагають знизити рівень цифрової тривоги, підвищити мотивацію та зберегти продуктивність у цифровому середовищі [2].

У контексті дистанційної та гібридної зайнятості психологічні чинники ефективності включають не лише технологічну компетентність працівників, а й здатність керівників ефективно управляти міжособистісними відносинами на відстані. У віддалених командах формування довіри, підтримка соціальних зв'язків, регулярна комунікація та створення сприятливого психологічного клімату стають необхідними умовами для підтримки високо мотивованого та залученого колективу. Аналіз наукових даних показує, що дистанційна зайнятість змінює традиційні підходи до управління, вимагаючи впровадження нових форм цифрового лідерства та адаптивних HR-методів, здатних підтримувати психологічний контракт між працівником і організацією [7; 9].

Цифровізація HR-процесів - ще один фактор, який суттєво впливає на психологічний стан персоналу та ефективність управління. Сучасні HR-системи, платформи для аналізу даних, автоматизовані інструменти добору та оцінки дозволяють підвищити точність управлінських рішень та ефективність кадрових процесів. Водночас, без належної уваги до психологічних наслідків, такі технології можуть створювати ризики пов'язані з інформаційним перевантаженням, зниженням автономії працівників та змінами традиційних комунікативних процесів. Саме тому важливо інтегрувати психологічні принципи у процеси цифрової трансформації,

забезпечуючи підтримку ментального здоров’я та адаптацію працівників до нових умов праці.

Таким чином, ключові психологічні чинники, що визначають ефективність управління персоналом в умовах сучасних змін, включають:

- адаптацію до цифрових технологій та формування цифрової культури в організації, яка підтримує мотивоване та психологічно стабільне середовище;
- психологічну безпеку персоналу, що зменшує ризики цифрової тривоги й сприяє відкритій комунікації;
- соціально-психологічну підтримку в умовах дистанційної та гібридної роботи, що будується на довірі, регулярній взаємодії та підтримці психологічного контракту;
- резильєнтність організації та персоналу, що дозволяє ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів;
- підтримку ментального здоров’я, що позитивно впливає на продуктивність, залученість та загальну стабільність бізнес-процесів.

Ці чинники не лише формують основу психологічно зорієнтованого управління персоналом, але й сприяють підвищенню конкурентоспроможності сучасних організацій у цифрову, гібридну та мінливу економічну реальність.

РОЗДІЛ 2
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТБАНКУ)

2.1. Характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК та системи управління її персоналом

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим комерційним банком України за розмірами активів, клієнтською базою та охопленням ринку фінансових послуг. Банк заснований у 1992 році і з часом перетворився на системно важливу фінансову установу. Станом на 2025 рік банк обслуговує понад 19 мільйонів активних клієнтів-фізичних та юридичних осіб, що підтверджує його провідну роль на національному фінансовому ринку [11].

Банк належить до числа системно важливих установ з державною часткою - основним власником істотної участі є держава в особі Кабінету Міністрів України. ПриватБанк є великим роботодавцем та соціально відповідальною організацією, що має значний вплив на український ринок праці. Згідно з офіційною інформацією, чисельність персоналу банку перевищує 22 тисячі осіб, а банк активно впроваджує соціальні ініціативи, зокрема працевлаштування людей з інвалідністю, пропонуючи їм широкий соціальний пакет та конкурентні умови оплати праці [48].

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» є найбільшим банком України за обсягом активів, частка якого становить понад 25 % від загальних активів банківської системи держави, що свідчить про його провідну роль у фінансовому секторі країни. Загальний обсяг активів банку станом на 2025 рік перевищував 1 трлн грн, що характеризує високий рівень фінансової стійкості та значний економічний потенціал установи. Важливим техніко-економічним показником є також обсяг коштів клієнтів, який становив понад 731 млрд грн, що підтверджує високий рівень довіри населення та суб’єктів господарювання до банківської установи. Кредитний

портфель банку перевищує 150 млрд грн і постійно зростає, що свідчить про активну участь банку у фінансуванні економіки та підтримці бізнесу і населення.

ПриватБанк обслуговує понад 18 млн фізичних осіб і близько 900 тис. корпоративних клієнтів, що підтверджує його масштабну клієнтську базу та значний вплив на банківський ринок України. Розгалужена інфраструктура банку включає понад 1100 відділень, близько 7 тис. банкоматів, понад 10 тис. терміналів самообслуговування та більше ніж 300 тис. POS-терміналів, що забезпечує доступність банківських послуг для населення та підприємств у різних регіонах країни. Важливим показником ефективності діяльності є фінансовий результат, відповідно до якого чистий прибуток банку становив понад 29 млрд грн за результатами 2025 року, що підтверджує його прибутковість та ефективність функціонування.

Банк є повністю державним, оскільки 100 % його акцій належить державі в особі Міністерства фінансів України, що визначає його стратегічне значення для фінансової системи країни та забезпечує високий рівень надійності і стабільності його діяльності . Таким чином, техніко-економічні характеристики АТ КБ «ПриватБанк» свідчать про його високий рівень фінансової стійкості, значний економічний потенціал, розвинену інфраструктуру, широку клієнтську базу та провідне місце у банківській системі України.

Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» побудована відповідно до вимог корпоративного та банківського управління. Наглядова рада очолює систему нагляду за діяльністю банку, що забезпечує стратегічне управління та відповідність корпоративним стандартам. Правління банку, у свою чергу, реалізує оперативне управління, координацію діяльності структурних підрозділів, включаючи ті, що відповідають за управління персоналом, ризиками, IT, фінансами та інші ключові напрямки.

Управління персоналом у ПриватБанку формується як комплексна HR-система, яка інтегрована у загальну стратегію розвитку банку. Стратегія

управління персоналом включає функціональні елементи, такі як планування потреб у персоналі, підбір і оцінка кадрів, навчання та розвиток, мотивація, система оплати праці та просування по службі.

Одним із ключових елементів HR-структури банку є Дирекція з HR та корпоративного управління, яка координує роботу окремих департаментів - з підбору та оцінки персоналу, навчання і розвитку, організаційного розвитку та кадрового діловодства, а також управління взаємодією з трудовим колективом. Така багаторівнева структура дозволяє ефективно реалізовувати кадрову політику, адаптувати її до потреб бізнесу та реагувати на виклики зовнішнього середовища, зокрема питання розвитку компетенцій, підтримки корпоративної культури.

ПриватБанк послідовно будує свою корпоративну політику на засадах відповідального ставлення до працівників, забезпечення відкритої комунікації, здорового робочого мікроклімату та дотримання стандартів безпеки праці. Банк акцентує увагу на важливості корпоративних цінностей, що включають повагу до людської гідності, підтримку командної взаємодії[10].

Однією з особливостей організації управління персоналом у ПриватБанку є розгалужена структура Дирекції з HR та корпоративного управління, яка координує всі ключові HR-процеси - підбір, оцінку, навчання та розвиток персоналу, організаційний розвиток, кадрове діловодство, мотивацію та взаємодію з трудовим колективом. Така структура дозволяє системно, цілісно та послідовно реалізовувати політику управління персоналом, що включає не лише адміністративні функції, а й стратегічні ініціативи щодо розвитку людського капіталу.

Особлива увага у банку приділяється мотивації та винагороді працівників. ПриватБанк має власну Політику винагороди, яка визначає підходи до формування заробітної плати, премій та інших стимулів для всіх категорій персоналу. Ця політика покликана забезпечити ефективне корпоративне управління, підтримувати продуктивну роботу працівників та

відповідати стратегічним цілям банку. Винагородження працівників будується на принципах конкурентоспроможності, внутрішньої справедливості та співвідношення виконуваних обов'язків із досягнутими результатами, що сприяє підвищенню мотивованості та залученості персоналу.

Система підбору та оцінки персоналу у банку також характеризується застосуванням сучасних HR-інструментів, включаючи автоматизовані HRM-системи та 360-градусний зворотний зв'язок для оцінювання управлінських кадрів. Це дозволяє отримувати комплексну оцінку ефективності роботи співробітників з різних точок зору колег, підлеглих, керівництва. Такий підхід не лише забезпечує об'єктивну оцінку компетенцій, а й сприяє розвитку професійних навичок та усвідомленню сильних і слабких сторін кожного працівника.

Важливою складовою HR-політики ПриватБанку є підтримка гендерної рівності та інклюзії у трудових відносинах. За даними HR-цільових проєктів банку, жінки займають значну частку робочої сили та керівних позицій, а політика оплати праці не залежить від статі працівника, що свідчить про прагнення створити рівні можливості для всіх працівників незалежно від гендерної приналежності [1]. Такі заходи позитивно впливають на психологічний клімат у колективі, сприяють формуванню культури довіри та справедливості, що є важливою складовою стабільного та ефективного HR-менеджменту.

Незважаючи на загальну ефективність управління персоналом у ПриватБанку, окремі дослідження вказують на певні виклики. Зокрема, серед проблем, що можуть негативно впливати на рівень задоволеності персоналу, зазначаються питання рівня заробітної плати, системи оцінювання та можливостей для кар'єрного зростання, а також високий рівень стресу в умовах інтенсивної праці та цифрової трансформації. Це свідчить про необхідність подальших удосконалень у мотиваційних механізмах і підтримці психологічного благополуччя працівників, що є ключовими факторами стабільності та результативності HR-системи.

Іншим аспектом ефективності кадрової політики є аналіз плинності та стабільності персоналу. Управління кадровим потенціалом у турбулентному середовищі, як показано у професійних дослідженнях, потребує уваги до причин переходу працівників до інших організацій та формування умов, що сприяють утриманню висококваліфікованих фахівців. Такі аналітичні підходи дозволяють банку розробляти адаптивні HR-стратегії, що враховують потреби співробітників та зовнішні виклики. Структура управління персоналом ПриватБанку (організаційна схема HR та взаємодія відділів) зображено на рис. 2.1.



Рис 2.1. - Структура управління персоналом ПриватБанку (організаційна схема HR та взаємодія відділів)

Джерело: Побудовано автором на основі [18]

У цілому система управління персоналом у ПриватБанку характеризується високим рівнем організації, стратегічною інтеграцією з бізнес-цілями банку, застосуванням сучасних цифрових HR-інструментів, а також увагою до підтримки професійного розвитку, мотивації та інклюзії.

Разом із тим, стабільність цієї системи залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати психологічне благополуччя працівників і зосереджувати увагу на довгострокових аспектах розвитку людського капіталу, що є визначальними для конкурентоспроможності ПриватБанку на сучасному ринку фінансових послуг.

2.2. Психологічні особливості управлінської діяльності в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Психологічний вимір управлінської діяльності в банківських установах визначається не лише формальними компетенціями чи професійною підготовкою, а й готовністю керівників ефективно взаємодіяти з персоналом, мотивувати, комунікувати та створювати сприятливий психологічний клімат у команді. У контексті ПриватБанку, як великої фінансової організації, ці аспекти управлінської діяльності виходять на передній план, оскільки вони безпосередньо впливають на результативність персоналу, якість обслуговування клієнтів та здатність банку адаптуватися до змін.

Психологічна готовність керівників включає здатність до саморефлексії, стабільності під тиском, прийняття відповідальних рішень, емпатії та ефективної комунікації. Для банківської сфери, де рішення часто мають високий ступінь ризику, важливо, щоб управлінці мали розвинені емоційні та соціальні компетенції. У наукових працях підкреслюється, що менеджери повинні уміти розподіляти повноваження відповідно до компетенцій співробітників, мотивувати їх до самостійних рішень і одночасно здійснювати контроль, що створює умови для професійного зростання персоналу [3].

Дослідження HR-менеджменту в банках, включно з ПриватБанком, виявляє, що сучасні керівники часто стикаються з потребою адаптувати стилі управління під різні категорії працівників (за віком, досвідом, рівнем освіти тощо), що потребує високого рівня емоційної інтелігентності та гнучкості психолого-педагогічних підходів. Зокрема, молодим співробітникам, які є

значною частиною персоналу, важливо забезпечувати підтримку, менторство та розвиток компетенцій, а для більш досвідчених - створювати можливості для самостійності та лідерства в межах команди.

Система мотивації в ПриватБанку поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальне стимулювання включає конкурентну заробітну плату, преміальні виплати та інші фінансові заохочення - традиційні елементи мотиваційної політики. Нематеріальна мотивація полягає у створенні сприятливого психологічного клімату, можливостях для професійного та кар'єрного росту, участі в прийнятті рішень та підтримці ініціатив персоналу [3].

На психологічні аспекти мотивації суттєво впливає стиль керівництва. Практики HR у банківській сфері дедалі більше відходять від суто авторитарних моделей на користь демократичних та підтримувальних підходів, які передбачають:

- участь працівників у постановці цілей і ухваленні рішень,
- розвиток ініціативності,
- підтримку професійної самостійності,
- регулярний зворотний зв'язок та публічне визнання досягнень.

Наукові дані показують, що саме нематеріальні мотиваційні фактори - психологічне визнання, кар'єрний розвиток, можливість впливати на робочі процеси - істотно зміцнюють внутрішню мотивацію працівників і сприяють створенню психологічно сприятливого клімату в колективі банку.

Комунікація - ключовий елемент діяльності керівника, що безпосередньо впливає на повноту, точність і своєчасність передачі управлінської інформації. У банківських колективах, де взаємодія часто відбувається між відділеннями, підрозділами та дистанційними командами, ефективна комунікація з персоналом дозволяє мінімізувати непорозуміння, знизити рівень стресу і зміцнити довіру до керівництва. Для цього сучасні менеджери ПриватБанку використовують формальні та неформальні канали комунікації, включаючи регулярні наради, опитування задоволеності

працівників, системи внутрішніх повідомлень та online-інструменти для зворотного зв’язку [1; 8].

Зокрема, аналіз HR-систем у банку показує, що лінійні керівники відіграють важливу роль в управлінні персоналом, оскільки саме вони безпосередньо реалізують функції комунікації, мотивації, контролю та розвитку співробітників, забезпечуючи взаємодію із структурними підрозділами HR-служби. Такий підхід створює двосторонній потік інформації - від менеджменту до працівників та у зворотному напрямку - що сприяє формуванню прозорого та відкритого соціально-психологічного середовища.

Разом із тим, на формування психологічного клімату впливає і стиль лідерства керівників. Демократичні, підтримувальні підходи дозволяють створювати атмосферу довіри, де працівники відчувають себе цінованими та готовими до взаємодії. Це, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності, зниженню плинності кадрів та підвищенню загального рівня задоволеності роботою.

У сучасних умовах, що характеризуються цифровою трансформацією фінансового сектору, нестабільністю економіки та змінами в моделі праці, керівники ПриватБанку мають адаптувати свої управлінські підходи до нових вимог. Це включає розвиток цифрових компетенцій управлінців, активне використання технологій для комунікації та мотивації, а також підтримку психологічної стійкості персоналу під час кризових ситуацій. Оскільки банк активно впроваджує інноваційні рішення для обслуговування клієнтів, управлінці мають також усвідомлювати психологічний вплив таких змін на співробітників і формувати відповідні механізми підтримки та розвитку [1].

Продовжуючи розгляд психологічних особливостей управлінської діяльності в АТ КБ «ПриватБанк», варто детально зупинитися на взаємодії керівників з персоналом та впливі управлінських рішень на формування корпоративного психологічного середовища.

Однією з ключових характеристик управлінської діяльності в банку є комплексна система лідерства, яка поєднує різні стилі керівництва залежно від підрозділу та функціональних завдань. Серед них виділяються трансформаційний, підтримувальний та демократичний стилі, які дозволяють мотивувати персонал, розвивати професійні компетенції та забезпечувати ефективну комунікацію. Трансформаційний стиль керівництва спрямований на стимулювання інновацій та зміцнення прихильності до цілей організації, він особливо ефективний у високотехнологічних і швидко змінних умовах банківської діяльності. Демократичний стиль акцентує участь співробітників у процесі прийняття рішень, що формує відчуття відповідальності та залученості. Підтримувальний стиль керівництва полягає у створенні безпечного психологічного середовища, де співробітники можуть відкрито висловлювати свої ідеї та побоювання.

Важливим елементом психологічної структури управлінської діяльності є комунікаційна компетентність керівників. У ПриватБанку активно використовуються формальні канали комунікації, такі як регулярні наради, системи внутрішніх повідомлень та корпоративні портали, а також неформальні методи, включно з коучингом та менторством. Це дозволяє не лише забезпечувати передачу інформації, а й створювати атмосферу довіри та відкритості, що сприяє зниженню рівня конфліктності та стресу серед співробітників.

Психологічний клімат, який формується завдяки ефективній управлінській діяльності, характеризується високим рівнем довіри до керівництва, мотивації та залученості персоналу. Позитивний клімат стимулює активність, ініціативність та готовність до змін, що особливо важливо в умовах цифровізації, гібридної зайнятості та нестабільності фінансового ринку. Водночас, дослідження показують, що недостатня увага до психологічного благополуччя керівників та високі навантаження можуть призводити до емоційного вигорання, що безпосередньо впливає на ефективність управлінської діяльності.

Управлінська діяльність керівників ПриватБанку також включає моніторинг та оцінку психологічного стану підлеглих, що дозволяє своєчасно реагувати на зниження продуктивності або підвищену стресову напругу. Для цього використовуються системи опитувань, оцінки залученості та психологічного комфорту співробітників, що інтегруються у загальну HR-стратегію. Регулярний аналіз цих даних дає змогу адаптувати управлінські рішення, підвищувати ефективність комунікацій та мотивації, а також підтримувати психологічний баланс у колективах [3; 8].

Продовжуючи аналіз психологічних особливостей управлінської діяльності в АТ КБ «ПриватБанк», слід детально розглянути соціально-психологічні механізми взаємодії керівників з підлеглими, що є ключовим елементом ефективного управління в сучасних умовах.

Велике значення в управлінській діяльності має роль лідерства та мотиваційних практик. Лідери банку застосовують трансформаційні та підтримувальні підходи, що дозволяє мотивувати працівників до високих результатів, ініціативності та креативності. Водночас вони враховують індивідуальні потреби членів команди, надають можливість впливати на процес прийняття рішень, що підвищує психологічне відчуття значущості роботи та зміцнює прихильність персоналу до організації.

Ще одним важливим аспектом є психологічна готовність керівників до стресових і кризових ситуацій, які в сучасних умовах фінансового сектору стають дедалі частішими. Керівники ПриватБанку проходять спеціальні тренінги з розвитку емоційної стійкості, управління конфліктами та адаптації до змін. Це дозволяє мінімізувати негативний вплив стресу на прийняття рішень і на якість взаємодії з персоналом, а також підтримувати психологічну стабільність у колективах. Стилі керівництва у сучасних організаціях зображено на рис. 2.2.

Рис 2.2. - Стилі керівництва у сучасних організаціях

Джерело: Побудовано автором на основі [3]

Соціально-психологічні механізми взаємодії в трудовому колективі передбачають розвиток довіри, відкритості та підтримки між керівниками і співробітниками. Керівники застосовують практики менторства, коучингу, регулярного зворотного зв’язку та організації командних заходів, що сприяє формуванню позитивного психологічного клімату. Довіра до керівництва та відчуття справедливості у прийнятті рішень знижують рівень конфліктності та стресу, підвищують залученість і ефективність працівників.

В умовах цифровізації та віддаленої роботи керівники ПриватБанку активно використовують сучасні цифрові HR-інструменти для управління командами, моніторингу результатів і підтримки психологічного комфорту. Це включає системи онлайн-комунікацій, платформу для оцінки залученості персоналу, електронні навчальні курси та внутрішні корпоративні портали. Використання таких інструментів дозволяє керівникам підтримувати високий рівень залученості та ефективності команд навіть за умов фізичної віддаленості членів колективу. Порівняння комунікацій та стилів лідерства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Порівняння комунікацій та стилів лідерства

Мотиватори	**Тип комунікації в колективі**	**Очікувана поведінкова реакція персоналу**
Матеріальні стимули та розвиток компетенцій	Інформативна та мотивуюча, відкритий обмін думками	Покращення продуктивності, цілеспрямованість, професійне зростання
Визнання і вдячність	Підбадьорлива, підтримуюча, регулярний зворотний зв’язок	Зміцнення лояльності, підвищення залученості, командна робота
Підтримка балансу між роботою та життям	Емпатична, чутлива до потреб працівників, баланс між роботою і особистим життям	Зниження стресу, підвищення задоволеності працею, стимул до збереження робочого місця

2.3. Психологічний стан персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК

Психологічний стан персоналу АТ КБ «ПриватБанк» є важливим елементом загальної системи управління людськими ресурсами банківської установи, оскільки специфіка банківської діяльності передбачає підвищений рівень емоційного навантаження, постійну взаємодію з клієнтами, роботу з фінансовими ризиками, відповідальність за збереження коштів та інформації, а також необхідність дотримання жорстких регламентів і нормативних вимог. У науковій та аналітичній літературі психологічний стан банківських працівників традиційно розглядається через призму професійного стресу, емоційного вигорання, задоволеності працею, мотивації, лояльності до організації та рівня залученості персоналу. Водночас при аналізі саме АТ КБ «ПриватБанк» виявляється суттєва проблема обмеженості відкритих спеціалізованих психологічних досліджень, які б системно висвітлювали психоемоційний стан працівників цієї установи.

У відкритому доступі переважають дослідження, що стосуються соціальної відповідальності банку, кадрової політики, навчання персоналу, цифрової трансформації та корпоративної культури, однак вони лише опосередковано дозволяють оцінити психологічний клімат. Зокрема, у наукових роботах, присвячених соціальній відповідальності банківського сектору України, ПриватБанк розглядається як один із лідерів упровадження соціальних і кадрових ініціатив, включаючи програми розвитку персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, що позитивно впливає на трудову мотивацію та організаційну залученість працівників . Водночас такі дослідження не містять прямих психодіагностичних вимірів, не аналізують рівень тривожності, стресостійкості чи емоційного вигорання співробітників банку, а отже не дають змоги зробити повноцінні висновки щодо їхнього психологічного стану.

Аналіз публічної нефінансової та ESG-звітності банку, матеріалів щодо корпоративної культури й HR-практик свідчить про те, що у ПриватБанку

впроваджуються системи навчання, внутрішнього кар’єрного розвитку, цифрові освітні платформи, програми адаптації нових працівників, а також інструменти внутрішніх комунікацій, спрямовані на підтримку організаційної згуртованості. Подібні практики у світовій банківській та корпоративній сфері розглядаються як чинники, що знижують рівень професійного стресу, підвищують задоволеність працею та формують відчуття психологічної безпеки працівників. Разом із тим наявні публічні матеріали банку мають переважно презентаційний та управлінський характер і не містять результатів незалежних психологічних вимірювань або академічних досліджень, які б дозволяли об’єктивно оцінити психоемоційний стан персоналу.

Варто враховувати і контекст функціонування банку після націоналізації, періодів фінансових трансформацій, цифровізації банківських послуг та воєнного стану в Україні, що об’єктивно посилює психологічне навантаження на працівників. Робота в умовах кризових змін, високої клієнтської напруги, кіберзагроз, релокації відділень і необхідності безперервного обслуговування клієнтів формує додаткові фактори стресу. У загальноорганізаційних дослідженнях банківського сектору встановлено, що саме операційні працівники відділень, контакт-центрів і фронт-офісу найбільш схильні до емоційного виснаження через постійні комунікації з клієнтами та роботу з конфліктними ситуаціями, однак подібні висновки екстраполюються на ПриватБанк лише теоретично, без власної емпіричної бази.

Таким чином, у відкритих джерелах відсутні комплексні наукові або корпоративні дослідження, які б системно оцінювали психологічний стан персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за такими показниками, як рівень професійного стресу, емоційного вигорання, психологічного благополуччя, задоволеності умовами праці, баланс роботи та особистого життя, психосоціальні ризики чи потреба в психологічній підтримці. Відсутність подібних даних у публічному просторі ускладнює як науковий аналіз, так і розроблення обґрунтованих управлінських рішень у сфері кадрової політики.

З огляду на це доцільно констатувати, що інформація про результати спеціалізованих психологічних досліджень персоналу ПриватБанку або не оприлюднюється, або такі дослідження не мають системного характеру у відкритому доступі. Це формує потребу у впровадженні регулярного психосоціального моніторингу персоналу банку, проведенні внутрішніх і незалежних опитувань щодо рівня стресу та задоволеності працею, оцінюванні ризиків професійного вигорання, дослідженні ефективності програм психологічної підтримки та публікації узагальнених результатів у нефінансовій звітності. Важливим також є розвиток корпоративних програм ментального здоров'я, служб психологічного консультування, тренінгів зі стресостійкості, емоційної саморегуляції та профілактики вигорання, що відповідає сучасним міжнародним HR-практикам банківського сектору.

Оприлюднення такої інформації сприятиме підвищенню прозорості кадрової політики банку, зміцненню бренду роботодавця, зростанню довіри з боку працівників і суспільства, а також створить емпіричну базу для подальших наукових досліджень. Крім того, системне вивчення психологічного стану персоналу дозволить своєчасно виявляти кризові тенденції в трудових колективах, запобігати зниженню продуктивності праці, плинності кадрів і професійній деформації працівників, що особливо важливо для банківської установи національного масштабу з високим рівнем клієнтського навантаження.

Під впливом яких факторів формується психологічний стан персоналу банківської установи, у науковій літературі висвітлено достатньо широко, однак значно складнішим є питання емпіричного визначення того, яким цей стан є фактично та за якими показниками його можна об'єктивно оцінити. Станом на сьогодні у відкритому доступі відсутня узагальнена систематизована відповідь щодо психологічного стану персоналу АТ КБ «ПриватБанк», що базувалася б на конкретних вимірюваних індикаторах, психодіагностичних зрізах або результатах внутрішнього організаційного моніторингу. Для того щоб така оцінка була науково обґрунтованою,

необхідно спиратися на сукупність ключових індикаторів, які традиційно застосовуються у практиці організаційної психології та HR-менеджменту, і зіставляти їх із фактичними матеріалами банку, якщо такі оприлюднюються.

Аналіз корпоративних документів АТ КБ «ПриватБанк», зокрема матеріалів щодо корпоративної культури, комплаєнс-політик, Кодексу поведінки та інтегрованої звітності, дозволяє встановити, що окремі складові психологічного клімату в них відображені опосередковано через систему цінностей, етичних норм і принципів взаємодії в колективі. У Кодексі поведінки банку наголошується, що корпоративна поведінка ґрунтується на принципах законності, прозорості, професійної компетентності та поваги до прав і інтересів співробітників, клієнтів і партнерів, а сам Кодекс виступає щоденним орієнтиром прийняття рішень і формування культури управління ризиками [51]. У нефінансовій та інтегрованій звітності банку також зазначається, що організація створює умови для реалізації професійного потенціалу працівників, визнає їхні досягнення, дотримується принципів рівності та поваги до людської гідності, а також приділяє увагу запобіганню мобінгу та дискримінаційним практикам [52]. Подібні положення свідчать про нормативно задекларовану орієнтацію банку на підтримання позитивного психологічного середовища, однак вони не містять вимірюваних показників фактичного психоемоційного стану персоналу.

Матеріали щодо корпоративної культури та сталого розвитку банку також підкреслюють, що робоче середовище будується на довірі, відповідальності та високих етичних стандартах, а працівникам забезпечуються умови професійного розвитку, підтримки та залученості [53]. Водночас такі формулювання мають декларативний характер і не супроводжуються результатами опитувань задоволеності працею, індексів залученості, рівнів стресу чи показників емоційного вигорання. Таким чином, у корпоративних документах наявний опис ціннісної та нормативної моделі бажаного психологічного клімату, але відсутній його фактичний вимір.

Окремі ініціативи банку свідчать про усвідомлення важливості психологічної складової роботи персоналу. Зокрема, впроваджуються освітні програми та тренінги з етичної комунікації й антикризової взаємодії з клієнтами за участю професійних психологів, спрямовані на розвиток емоційної компетентності працівників і підвищення їхньої стресостійкості [54]. Проте й у цьому випадку у відкритому доступі відсутні результати оцінювання ефективності таких програм або їхній вплив на психологічне благополуччя персоналу.

У світовій і вітчизняній практиці для моніторингу психологічного стану працівників банківських та фінансових установ використовується система кількісних і якісних індикаторів, що дозволяє перейти від декларативних оцінок до емпіричного аналізу. До ключових показників належать рівень професійного стресу, індекс емоційного вигорання за методиками Maslach Burnout Inventory, задоволеність працею за шкалами Job Satisfaction Survey, індекс залученості персоналу (Employee Engagement Index), показник лояльності працівників eNPS, рівень організаційної довіри, психологічної безпеки, конфліктності в колективах, а також показники плинності кадрів, абсентеїзму та тривалості лікарняних як непрямих індикаторів психоемоційного неблагополуччя. Такі методики широко застосовуються у корпоративному HR-аудиті, однак у відкритій звітності ПриватБанку відсутні дані про системне використання саме психодіагностичних інструментів подібного типу.

Фактична відсутність оприлюднених результатів психологічного моніторингу не дозволяє об’єктивно описати, яким є психологічний стан персоналу банку за вимірюваними критеріями, що знижує рівень доказовості наукового аналізу. У зв’язку з цим доцільно констатувати, що оцінка такого стану наразі можлива лише опосередковано через аналіз корпоративної культури, етичних стандартів, програм підтримки персоналу та навчальних ініціатив, але не через прямі психометричні показники.

З огляду на це постає необхідність упровадження в банку системного психологічного моніторингу персоналу із застосуванням валідизованих методик організаційної психології, регулярних опитувань благополуччя працівників, вимірювання індексів залученості та лояльності, оцінювання ризиків професійного вигорання, а також публікації узагальнених результатів у нефінансовій звітності. Якщо окремі елементи такого моніторингу в банку вже існують на внутрішньому рівні, доцільним є їх розширення, стандартизація та інтеграція в систему стратегічного HR-менеджменту. Якщо ж подібні індикатори не застосовуються системно або їх результати не розкриваються, це має бути відображено в рекомендаційному розділі як напрям удосконалення кадрової політики та управління психологічним благополуччям персоналу.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК (В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ)

3.1. Модель психологічного супроводу персоналу в сучасних умовах

Психологічний супровід персоналу в сучасній організації, як-от АТ КБ «ПриватБанк», має бути комплексним, інтегрованим у загальну систему управління людськими ресурсами та адаптованим до викликів цифровізації, дистанційної роботи, невизначеності зовнішнього середовища і соціально-економічних трансформацій. У сучасних умовах HR-послуги та психологічний супровід мають бути не ізольованими модулями, а частиною бізнес-стратегії, спрямованої на підтримку продуктивності, залученості, ментального здоров’я і адаптивності працівників.

Сучасні підходи до психологічного супроводу персоналу передбачають не лише традиційну адаптацію нових співробітників або вирішення конфліктів, а й систематичну підтримку працівників на всіх етапах їхнього професійного життєвого циклу в компанії. Це включає формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток компетенцій, профілактику стресу та професійного вигорання, підтримку психологічної безпеки, ментального здоров’я та здатності адаптуватися до змін.

Психологічний супровід у сучасних організаціях включає такі базові компоненти (які мають бути принципово присутніми у моделі супроводу й у ПриватБанку):

1. Психологічний відбір і оцінка персоналу - включення психодіагностичних інструментів у процес підбору для кращого розуміння сильних сторін, мотиваційних профілів та потенційних зон ризику працівників.

2. Супровід адаптації - підтримка нових співробітників через наставництво, коучинг і тренінги, що допомагають швидше інтегруватися в корпоративну культуру і уникнути стресових реакцій на початку роботи.
3. Підтримка ментального здоров'я - створення механізмів раннього виявлення стресових реакцій, впровадження програм психологічного консультування, ресурсних груп, електронних платформ для самодіагностики та самоосвіти.
4. Профілактика професійного вигорання - постійний моніторинг психоемоційного стану працівників, спеціальні тренінги та політики роботи з навантаженнями, періодичні опитування тощо.
5. Підтримка змін і невизначеності - забезпечення внутрішніх комунікацій, коучинг-підтримки під час трансформацій, консультації з адаптації до цифрових інструментів і нових форматів роботи.

У сучасних умовах цифровізація HR визначає новий рівень психологічного супроводу - digital HR-інструменти стають не лише засобом автоматизації, а й способом підтримки психологічного стану працівників. Великі дані, аналітика настроїв, автоматизовані опитування, системи моніторингу продуктивності та навіть штучний інтелект можуть стати частиною супроводу, якщо вони організовані з урахуванням етичних норм і тісно пов'язані з психологічною підтримкою персоналу.

Дослідження сучасних HR-трендів показують, що цифрові інструменти дозволяють:

- Відстежувати настрої, залученість та емоційний стан працівників через аналітичні платформи та регулярні опитування.
- Підтримувати комунікацію між віддаленими командами за допомогою інтегрованих сервісів взаємодії та платформ обміну інформацією.

- Використовувати алгоритми та штучний інтелект для персоналізованих рекомендацій щодо навчання, розвитку та профілактики стресу.
- Автоматизувати діагностику ризиків вигорання та рекомендувати заходи підтримки на основі поведінкових та аналітичних даних.

Ці інструменти мають інтегруватися з традиційними практиками психологічного супроводу, щоб забезпечити збалансований підхід між технологічними можливостями та людським виміром праці.

Невизначеність - це не лише стратегічний виклик для бізнес-процесів, а й фундаментальний психологічний виклик для персоналу. Саме тому сучасна модель супроводу повинна включати механізми, що сприяють психологічній стійкості (резильєнтності). Це досягається через:

- Навчання навичкам адаптації до змін та когнітивної гнучкості;
- Підтримку емоційного благополуччя, включно з консультаціями психологів або коучів;
- Моніторинг психологічних ризиків при переході між форматами роботи (офіс → дистанційно → гібридно).

Модель психологічного супроводу в умовах сучасної організації, яка включає вплив цифровізації, дистанційної та гібридної роботи, а також невизначеності, можна представити як комбінацію трьох основних блоків:

1. Профілактичний блок - заходи з підготовки працівників до змін, розвиток soft skills, тренінги з психологічної стійкості;
2. Діагностичний блок - регулярні оцінювання настрою, залученості, стресостійкості, ризику вигорання через опитування, інструменти аналітики HR-систем;
3. Корекційно-підтримуючий блок - психологічне консультування, коучинг, адаптивні програми підтримки під час змін, заходи з розвитку кар’єри та благополуччя працівників.

Кожен із цих блоків має бути інтегрований у загальну HR-стратегічну систему, що забезпечує безперервність супроводу від адаптації нових співробітників до підтримки ветеранів організації та лідерів команд.

Для ефективної реалізації такої моделі в ПриватБанку доцільно:

- Впровадити системи регулярних психодіагностичних опитувань та аналітики настроїв;
- Забезпечити навчання менеджерів і HR-спеціалістів у сфері психологічних компетенцій, включаючи коучинг, управління стресом та підтримку адаптації;
- Розвивати платформи для цифрового психологічного супроводу, які поєднують автоматизовані інструменти моніторингу зі зворотним зв’язком;
- Створити програми підтримки ментального здоров’я (консультації, групи підтримки, ресурси для самодопомоги).

Таким чином, модель психологічного супроводу персоналу в сучасних умовах - це системний, інтегрований та адаптивний механізм, що поєднує традиційні практики психології праці й новітні HR-технології для забезпечення психологічної стабільності, залученості та ефективності працівників у Турбулентному, цифровому і гібридному середовищі роботи.

Продовжуючи розгляд моделі психологічного супроводу персоналу в сучасних умовах, необхідно деталізувати її структуру, компоненти та принципи реалізації з урахуванням сучасних HR-трендів, цифрових трансформацій, віддаленої роботи, невизначеності зовнішнього середовища, а також потреби підтримки залученості, добробуту й ментального здоров’я працівників.

Сучасна модель психологічного супроводу персоналу повинна включати одразу кілька інтегрованих рівнів взаємодії між організацією та працівниками, побудованих на принципах профілактики, підтримки й розвитку. Така модель має забезпечувати не лише діагностику стану

працівників, а й своєчасне втручання та розвиток адаптивних стратегій для зміцнення їхнього психологічного потенціалу.

1. Стратегічний рівень: Цей рівень передбачає формування цілісної філософії добробуту (well-being) як частини корпоративної культури. Добробут співробітників розглядається не як опція, а як стратегічна складова, що впливає на залученість, продуктивність та конкурентоспроможність організації. Добробут включає фізичне, психічне, емоційне та соціальне благополуччя персоналу - у всіх цих аспектах мають бути відповідні програми підтримки.
2. Профілактичний рівень: Це комплекс заходів, спрямованих на запобігання розвитку стресу та вигорання, підтримку стійкості працівників до змін та невизначеності, особливо за умов цифровізації та дистанційної роботи.

Профілактичний рівень включає:

- формування політик гнучкого балансу між роботою і життям, організацію умов для розмежування професійного й особистого часу;
- навчання навичкам саморегуляції, ефективної комунікації та управління стресом;
- створення середовища, що підтримує автономію й відчуття контролю над робочими процесами, що є важливою складовою психологічного благополуччя працівників у гібридних і дистанційних режимах.

3. Корекційно-підтримуючий рівень: Це практичні дії, спрямовані на підтримку працівників, які вже опинилися під впливом стресових навантажень чи змін. До такого супроводу належать:
    - індивідуальні та групові консультації психологів, коучів і психотерапевтів, як у форматі EAP (Employee Assistance Programs), так і в рамках внутрішніх психологічних служб;

- підтримка ментального здоров’я через організацію ресурсних груп, онлайн-ресурсів та доступ до інформаційних матеріалів з самодопомоги;
- специфічні програми адаптації для працівників, що працюють у дистанційному або гібридному режимі, включно з технічною підтримкою та забезпеченням комфортних умов для роботи вдома.

4. Рівень розвитку компетенцій: Цей рівень орієнтований на системне підвищення психологічної та професійної компетентності персоналу, що забезпечує їхню адаптацію до цифрових технологій, змін робочих процесів та невизначеності зовнішнього середовища. Такий розвиток підвищує стресостійкість, готовність до інновацій та здатність до самостійного вирішення складних робочих завдань.

Сучасна модель психологічного супроводу повинна також включати організаційно-управлінські механізми, які забезпечують її ефективне функціонування:

- створення відповідальної HR-команди або підрозділу, що координує програми психологічної підтримки;
- інтеграція супроводу з існуючими HR-системами, щоб оцінка, розвиток і підтримка персоналу були частиною загальної стратегії управління людськими ресурсами;
- використання цифрових платформ для моніторингу, опитувань, навчання й онлайн-підтримки;
- залучення керівників середньої та лінійної ланки до процесів підтримки психологічного клімату, оскільки їхня поведінка значною мірою визначає розуміння та сприйняття політик добробуту.

У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище може бути невизначеним, швидкоплинним і під впливом різних кризових чинників

(економічних, соціальних, технологічних), модель психологічного супроводу має бути гнучкою, адаптивною до швидких змін та індивідуальних потреб працівників. Це означає:

- інтеграцію інструментів, що дозволяють швидко реагувати на нові виклики, наприклад, автоматизовані опитування, аналітику настроїв, цифрові ресурси підтримки;
- можливість персоналізованого підходу для різних категорій працівників залежно від їх професійних ролей, умов праці, форм зайнятості (офіс, дистанційно тощо).

На основі вищезазначеного можна представити модель психологічного супроводу як багаторівневу систему, що поєднує стратегічні, профілактичні, діагностичні, підтримуючі та розвивальні компоненти, а також організаційно-управлінські механізми, що забезпечують її реалізацію. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на психологічні ризики, а й попереджувати їх, розвивати адаптивність персоналу та сприяти загальному добробуту співробітників, що є критично важливою умовою для стабільної та ефективної діяльності сучасних організацій у турбулентному середовищі.

Одним із ключових компонентів ефективної моделі супроводу є компонент корпоративного добробуту (well-being), що розглядається як стратегічний інструмент підтримки психологічного, емоційного й фізичного стану працівників. Програми добробуту охоплюють різні виміри: здоров’я, фінансову стабільність, професійну реалізацію, соціальну взаємодію та психологічне благополуччя. Вони спрямовані на підтримку працівників в умовах кризи, цифрових навантажень та загального стресу, що безпосередньо сприяє підвищенню залученості та продуктивності персоналу.

У практичному вимірі це означає, що модель психологічного супроводу повинна включати системні програми корпоративного здоров’я, які поєднують традиційні заходи зі здоров’я й сучасні цифрові рішення. Наприклад, автоматизовані системи зворотного зв’язку в HR-онлайн-платформах забезпечують персоналізовані рекомендації,

оперативне реагування на сигнали стресу та доступ до ресурсів для підтримки ментального здоров'я. Такий підхід дозволяє створювати адаптивні програми підтримки, які враховують індивідуальні потреби працівників відповідно до їхнього психоемоційного стану.

Іншим важливим елементом є психологічна безпека на робочому місці (psychosocial safety climate), яка визначається як загальне сприйняття працівниками того, що їхнє психологічне здоров'я та безпека підтримуються політиками, процедурами та управлінськими практиками організації. Психологічна безпека створює основу для довіри, зменшення страхів щодо висловлення власної думки, а також сприяє зниженню стресу та підвищенню залученості працівників. Така атмосфера має бути частиною моделі супроводу, оскільки вона впливає на взаємодію працівників, їхнє відношення до змін та здатність функціонувати в умовах невизначеності.

Сучасні моделі супроводу персоналу також передбачають раннє виявлення ознак психоемоційного дисбалансу та стресу. Це може бути реалізовано через регулярні опитування, аналіз HR-даних та використання цифрових чат-ботів або алгоритмів для ідентифікації ризиків у поведінці працівників до того, як вони переростуть у серйозні проблеми. Такі технології дозволяють отримувати індивідуальні рекомендації щодо подальших дій, зменшують бар'єри доступу до допомоги та забезпечують швидку підтримку.

Важливо, що в моделі супроводу персоналу має бути компонент розвитку позитивного психологічного капіталу (PsyCap) - це сукупність особистісних ресурсів, таких як впевненість у власних силах, оптимізм, надія та гнучкість мислення. Високий рівень цих характеристик пов'язаний із підвищеною мотивацією, кращою адаптацією до змін та зниженням рівня стресу, що робить персонал більш здатним справлятися зі складними робочими ситуаціями. Інтеграція розвитку PsyCap у психологічний супровід може включати тренінги, коучинг та інструменти самоосвіти.

Не менш важливою є системна підтримка під час конфліктів і кризових ситуацій, зокрема через психологічне консультування та розвиток емоційної

стійкості. Сучасні підходи рекомендують розробляти програми, що допомагають вирішувати внутрішні конфлікти, покращувати комунікацію і розвивати навички конструктивної взаємодії в командах. Це особливо актуально для організацій, які працюють у швидкоплинних та турбулентних середовищах. У табл. 3.1 наведено приклад матриці навичок, яка дозволяє систематизувати рівні компетенцій працівників і планувати цільовий розвиток. Дорожня карта навчання ілюструє етапи впровадження програм розвитку компетенцій та оцінювання результатів, що є складовою роботи з психологічним супроводом персоналу.

Таблиця 3.1.

Матриця розвитку навичок (Skills Matrix)

Посада / Роль	Ключові компетенції	Рівень 1 (Початковий)	Рівень 2 (Середній)	Рівень 3 (Високий)	План розвитку
HR-менеджер	Оцінка компетенцій	Знає методи	Застосовує 360°, оцінка KPI	Проводить асесмент-центри	Курси 360°; коучинг
HRBP	Комунікація	Базова	Ефективна	Менторська	Тренінги з емпатії
Тім-лідер	Мотивація команди	Теоретичні знання	Практичне застосування	Лідерство у змінах	Розвиток лідерських навичок
Спеціаліст L&D	Навчальні програми	Формування ІПР	Дизайн курсів	Управління програмами	Онлайн-курси, фасилітація

В моделі також повинні бути передбачені цифрові та дистанційні формати супроводу, що дозволяють обслуговувати співробітників незалежно від їх місця роботи - офіс чи віддалено. Онлайн-платформи, вебінари, модулі електронного навчання, ресурси для самодіагностики та цифрові групові сесії на тему управління стресом й адаптації до змін стають невід’ємною частиною

супроводу персоналу в епоху цифровізації. Дорожня карта навчання (Training Roadmap) наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Дорожня карта навчання (Training Roadmap)

Етап навчання	Мета	Зміст / Формат	Тривалість	Показники ефективності
1. Діагностика потреб	Виявити прогалини у компетенціях	Оцінка компетенцій, опитування, ассесмент	1–2 тижні	Кількість виявлених компетенцій
2. Формування ІПР	Сформувати індивідуальні плани розвитку	Індивідуальні плани з цілями, термінами, заходами	1 тиждень	Наявність ІПР у кожного співробітника
3. Базове навчання	Усунути пробіли у знаннях	Онлайн-курси, тренінги	4–8 тижнів	Оцінка знань після курсу
4. Практичний розвиток (on-the-job)	Закріпити навички	Наставництво, проєктна робота	2–3 місяці	Результати практичних завдань
5. Оцінка результатів	Виміряти прогрес	Повторна оцінка компетенцій	1 тиждень	Порівняння початкового та кінцевого рівнів

Підсумовуючи, модель психологічного супроводу персоналу в сучасних умовах має бути:

- інтегрована у загальну HR-стратегію організації;
- комплексною за охопленням психологічних, соціальних і фізичних аспектів добробуту;
- технологічно підсиленою, з використанням цифрових платформ для раннього втручання та підтримки;
- орієнтованою на побудову психологічної безпеки і довіри;

- адаптивною та гнучкою, здатною реагувати на виклики дистанційної роботи, невизначеності і турбулентності ринку праці;
- спрямованою на розвиток внутрішніх ресурсів працівників, включно з психологічним капіталом і емоційною стійкістю.

Така модель не лише суттєво підвищує рівень психологічного благополуччя працівників, але й сприяє формуванню ефективної, залученої та стійкої до змін робочої сили, що є ключовою конкурентною перевагою сучасних організацій на ринку праці.

3.2. Інноваційні психологічні інструменти для оцінки, розвитку та управління персоналом банку

У сучасних умовах управління персоналом відбувається справжня трансформація завдяки впровадженню інноваційних психологічних інструментів, що ґрунтуються на цифрових технологіях, штучному інтелекті (AI), HR-аналітиці та підходах, орієнтованих на навички (skills-based HRM). Ці інструменти не просто автоматизують рутинні процеси, а дозволяють здійснювати глибоку психологічну оцінку, прогнозувати поведінку працівників, аналізувати великий обсяг даних та підтримувати розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей організації.

Одним із ключових сучасних інструментів є HR-аналітика, яка використовує великі обсяги даних, щоб перетворювати їх на значущі висновки для прийняття управлінських рішень. За допомогою аналітики можна визначати тенденції в продуктивності, рівні плинності кадрів, ступінь залученості та інші HR-метрики, що відображають психологічний стан персоналу загалом. Це дозволяє HR-спеціалістам банку не лише оцінювати поточні показники, а й прогнозувати майбутні ризики, розробляти профілактичні програми та адаптувати HR-стратегії під потреби колективу.

Аналітика на основі даних також збільшує обґрунтованість управлінських рішень - вона дозволяє співставляти різноманітні HR-показники, оцінювати ефективність навчання, виявляти групи з високим ризиком вигорання чи низької залученості, а також проводити аналіз причин звільнень. Завдяки цьому банк може оперативно реагувати на зміни у психологічному стані персоналу, знижувати негативні наслідки стресу та підвищувати якість кадрових рішень.

Елементи HR-аналітики також сприяють прозорості процесів і формуванню обґрунтованих HR-політик, що зміцнює довіру співробітників до управлінської системи та підсилює їх залученість.

Штучний інтелект все активніше інтегрується у HR-процеси, трансформуючи їх з адміністративних у стратегічні, персоналізовані та психологічно орієнтовані. AI-системи здатні:

- автоматизувати підбір кандидатів - аналізувати резюме та профілі на основі ключових навичок та профілів компетентностей;
- здійснювати первинний скринінг кандидатів за допомогою алгоритмічної оцінки;
- аналізувати дані про продуктивність, поведінку та залученість співробітників;
- прогнозувати ризики, наприклад, ймовірність звільнення або зниження мотивації.

Це дозволяє HR-командам зосередитися на психологічних аспектах роботи, таких як розвиток компетентностей, ефективне спілкування, формування командного клімату та підтримка ментального здоров’я.

AI-інструменти також використовуються для створення чат-ботів, які можуть надавати персоналізовані відповіді співробітникам цілодобово, підтримувати їх, відповідати на питання щодо процесів чи пропонувати рекомендації з розвитку навичок. Така підтримка сприяє зниженню рівня

тривоги, підвищенню впевненості співробітників у доступі до інформації та покращенню їхнього психологічного комфорту на роботі.

Один із інноваційних підходів у HRM - skills-based HRM, або управління на основі навичок. Це передбачає оцінку, розвиток та планування кар'єри працівників не на основі традиційних посадових інструкцій, а на основі конкретних компетенцій і навичок, які потрібні для виконання завдань.

AI-платформи можуть автоматично аналізувати профілі працівників, зіставляючи їх навички з вимогами до певної ролі чи проєкту. За допомогою таких систем HR-відділ отримує можливість:

- створювати таблиці навичок (skills matrices) для оцінки відповідності між існуючими навичками персоналу й тими, що потрібні організації у майбутньому;
- планувати індивідуальні маршрути розвитку для кожного співробітника на основі аналізу його профілю та бізнес-цілей організації;
- сприяти внутрішній мобільності, перерозподіляючи ресурси відповідно до змін у пріоритетах бізнесу.

Одним із прикладів впровадження skills-based оцінки є платформи, які використовують AI для оцінки кандидатів не лише за формальними критеріями, а й за реальними компетенціями, аналізуючи їхні відповіді, поведінку та потенціал без упередженого впливу людського судження.

Сучасні інструменти дозволяють не лише оцінювати, а й активно розвивати навички співробітників на основі індивідуальних потреб. Один із таких прикладів - платформи з AI-рольовими симуляціями та тренінгами, що імітують реальні робочі ситуації (наприклад, ситуації спілкування, переговорів чи управління конфліктами) і дають можливість співробітникам практикувати реакції та отримувати миттєвий зворотний зв'язок від системи.

Ці інструменти сприяють розвитку не лише технічних навичок, а й soft skills - комунікації, емпатії, лідерства, стрес-менеджменту, які мають величезне значення для психологічної ефективності персоналу.

Сучасні HR-системи пропонують цифрові платформи для опитувань і оцінки психологічних показників, таких як рівень залученості, мотивації, задоволеності, вигорання чи психологічного комфорту. Використання таких платформ дозволяє проводити регулярні короткі опитування («импульсні опитування») на певні теми, що оперативно виявляє зміни в стані персоналу та дає змогу реагувати на них у режимі реального часу.

Подібні інструменти HR-аналітики можуть автоматично збирати відповіді, аналізувати їх і генерувати дієві рекомендації для HR-команди та керівників щодо подальших кроків. Це дає змогу не лише діагностувати проблеми, але й прогнозувати їхній розвиток та мінімізувати ризики психологічних зривів.

Для максимального ефекту інноваційні інструменти повинні бути інтегровані в єдину HR-екосистему організації - систему, що поєднує оцінювання, розвиток, планування кар'єри, аналітику та підтримку добробуту співробітників. Така інтеграція забезпечує безперервність даних, уніфіковані процеси та дозволяє використовувати результати аналізу для стратегічного планування. При цьому HR-екосистема стає не лише набором інструментів, а цілісною платформою для управління людськими ресурсами з високою психологічною ефективністю.

Інноваційні психологічні інструменти, що базуються на AI-аналітиці, цифрових технологіях та підходах, орієнтованих на навички, суттєво змінюють підходи до оцінки, розвитку та управління персоналом. Вони дозволяють переходити від інтуїтивного управління до управління на основі даних, персоналізації та підтримки психологічного добробуту працівників, що є критично важливим для сучасних організацій у середовищі невизначеності, цифрової трансформації та гібридної праці.

Інноваційні психологічні інструменти, впроваджені в управлінні персоналом сучасного банку, дозволяють не лише оцінювати компетенції працівників, а й формувати персоналізовані траєкторії розвитку, адаптовані до індивідуальних потреб та динаміки організації. Системи на основі штучного

інтелекту аналізують велику кількість даних про поведінку співробітників, їхні професійні навички, залученість, рівень стресу та психоемоційного стану, що дає можливість виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах і надавати своєчасну психологічну підтримку. Це дозволяє HR-команді банку не лише прогнозувати ризики, пов’язані з вигоранням або зниженням мотивації, а й проводити профілактичні заходи для підвищення стійкості та адаптивності персоналу в умовах цифровізації та гібридної зайнятості.

Важливою складовою є інтеграція AI-аналітики з методами skills-based HRM, що дозволяє оцінювати співробітників не лише за формальними критеріями посади, а за реальними компетенціями та потенціалом розвитку. На основі цього підходу створюються індивідуальні навчальні траєкторії, внутрішні програми перекваліфікації та розвиток soft skills, які безпосередньо впливають на психологічну ефективність працівників і сприяють формуванню позитивного робочого клімату. Цифрові платформи забезпечують постійний зворотний зв’язок, моніторинг прогресу та надання рекомендацій щодо подальшого розвитку, що стимулює самоорганізацію і підвищує внутрішню мотивацію співробітників.

В умовах віддаленої роботи та гібридного формату особливого значення набувають інструменти, які дозволяють підтримувати психологічний зв’язок між керівником та підлеглими. Використання AI-чат-ботів та платформ для регулярних опитувань психологічного стану співробітників дає змогу своєчасно виявляти ознаки стресу чи вигорання, коригувати навантаження і формувати психологічно безпечне середовище. При цьому акцент робиться не лише на оцінку продуктивності, а й на аналіз емоційного стану, рівня задоволеності роботою та психологічної залученості, що безпосередньо впливає на стабільність бізнес-процесів та ефективність управлінських рішень.

Крім того, сучасні інструменти дозволяють проводити рольові симуляції та інтерактивні тренінги, які відтворюють реальні робочі ситуації та дозволяють відпрацьовувати навички управління конфліктами, комунікації,

командної взаємодії та прийняття рішень в умовах стресу. Використання таких симуляцій формує у працівників високий рівень емоційної стійкості, підвищує їхню адаптивність до змін та здатність до ефективної взаємодії в командах. Платформи також підтримують постійне навчання та саморозвиток, що створює умови для формування психологічного капіталу співробітників, підвищуючи їх впевненість, оптимізм, надію та гнучкість мислення.

Використання інноваційних інструментів у комплексі дозволяє формувати єдину HR-екосистему, яка поєднує оцінку, розвиток, планування кар'єри та підтримку добробуту працівників. Така інтеграція забезпечує безперервність процесів, дозволяє ефективно розподіляти ресурси і планувати розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей організації. Впровадження цих інструментів не лише підвищує психологічну ефективність управління, а й формує культуру підтримки, відкритості та адаптивності, яка сприяє стійкості банку в умовах постійних змін, цифровізації та високого рівня невизначеності на ринку праці.

Продовжуючи розгляд інноваційних психологічних інструментів для оцінки, розвитку та управління персоналом, можна виділити кілька важливих трендів і технологічних рішень, що сьогодні активно застосовуються у провідних організаціях і можуть бути адаптовані для ПриватБанку.

Сучасні підходи до управління персоналом передбачають використання HR-аналітики та великих даних (Big Data) для прийняття обґрунтованих рішень. Це означає збір і обробку широкого спектра інформації про працівників, включно з показниками продуктивності, рівнем мотивації, залученості та соціально-психологічного клімату у колективі. Обробка таких даних допомагає не лише оцінювати поточний стан справ у HR-сфері, а й прогнозувати майбутні тенденції, наприклад ризики звільнень або зниження залученості, що дозволяє своєчасно вживати заходів для підтримки персоналу.

Інформаційні системи та digital-інструменти також сприяють автоматизації HR-процесів, що дозволяє керівникам у ПриватБанку зосередитися на психологічному аспекті управління, а не на рутинних

операціях. Завдяки цифровим платформам можна створювати єдине середовище для збору, аналізу та зберігання даних про працівників, що підвищує швидкість обробки інформації та якість управлінських рішень.

Штучний інтелект (ШІ) сьогодні стає не лише інструментом автоматизації, але й засобом підтримки психологічного супроводу. Інструменти на базі ШІ можуть використовуватися для оцінки навичок і потенціалу працівників шляхом аналізу різних джерел даних - від результатів тестових завдань до поведінкових сигналів у роботі з цифровими сервісами. Такі системи здатні не просто швидко обробляти великі обсяги інформації, а й виявляти закономірності, які важко помітити людині, наприклад потенційні ризики вигорання або зниження продуктивності залежно від робочого навантаження.

Цифрові платформи дозволяють не лише оцінювати персонал, а й розвивати його. За допомогою автоматизованих систем навчання і розвитку, що інтегровані з HR-аналітикою, банк може створювати персоналізовані траєкторії розвитку для співробітників на основі їхніх поточних навичок і майбутніх потреб бізнесу. Це важливо для того, щоб працівники не лише відповідали вимогам сьогодення, а й мали змогу рости разом з організацією, що підвищує їхню мотивацію та залученість.

Цифрові інструменти також можна використати для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі через так звані HR-метрики. Такі метрики дозволяють вимірювати не лише кількісні показники (наприклад, плинність кадрів чи рівень відсутності на роботі), а й якісні аспекти - ставлення працівників до організації, рівень довіри, задоволеність роботою, лояльність та залученість. Це дає можливість більш глибоко розуміти психологічний стан колективу і приймати управлінські рішення, що спрямовані на покращення внутрішнього клімату.

Крім того, цифрові платформи дозволяють організувати сучасні системи зворотного зв’язку, де співробітники можуть анонімно висловлювати свою думку про організацію робочих процесів, стиль управління, комунікацію та

інші аспекти праці. Такі опитування можуть проводитися у вигляді коротких імпульсних анкет у мобільних додатках або на внутрішніх порталах, з можливістю миттєвого збирання даних та аналітики. Це дає змогу HR-спеціалістам оперативно реагувати на зміни в настроях співробітників, ідентифікувати проблемні зони та адаптувати програми підтримки.

Інноваційні інструменти управління також включають розвиток систем талант-менеджменту, що дозволяють ідентифікувати таланти, визначати лідерські потенціали і формувати програми наставництва. Такі підходи ґрунтуються на цифрових рішеннях, що поєднують оцінку компетенцій, результати аналітики та профілі навичок працівників, що оптимізує процес планування кар'єри та заміщення ключових позицій у банку. Схема skills-based HRM зображено на рис. 3.1.



Рис 3.1. - Схема skills-based HRM

Джерело: Побудовано автором на основі [14]

Сучасні HR-інструменти, які включають цифрові платформи для внутрішньої комунікації, чат-ботів та AI-асистентів, дозволяють також підтримувати двосторонню комунікацію та психологічну підтримку персоналу незалежно від того, працює працівник у офісі чи віддалено. Це сприяє формуванню корпоративної культури, яка підтримує діалог між працівниками та керівниками, підвищує рівень довіри та усвідомлення цінності кожного співробітника в організації. Схема AI-аналітики у HRM зображено на рис. 3.2.



Рис 3.2. - Схема AI-аналітики у HRM

Джерело: Побудовано автором на основі [39]

У підсумку, інноваційні психологічні інструменти включають HR-аналітику, автоматизовані алгоритми на основі ШІ, цифрові системи оцінки соціально-психологічного клімату, персоналізовані програми розвитку навичок, сучасні системи зворотного зв’язку та платформи для комунікацій.

Використання цих інструментів дозволяє перейти від реактивного управління до проактивної, персоналізації HR-підходів і підтримки психологічного благополуччя працівників, що є важливою умовою підвищення ефективності та стійкості організації в мінливому цифровому середовищі [18].

3.3. Покращення системи управління в банку психологічними засобами

Удосконалення системи управління персоналом психологічними засобами в банку має базуватися на сучасних підходах, що поєднують соціально-психологічні практики, інтеграцію технологій і гуманістичну орієнтацію на підтримку ментального добробуту, залученості та лояльності працівників. Основним завданням такого вдосконалення є створення системи, що підтримує психологічний клімат, знижує стрес и ризики вигорання, сприяє довгостроковій прихильності персоналу та розвиває внутрішню мотивацію, а не лише забезпечує формальне виконання функцій управління персоналом.

Перш за все, важливо формувати сприятливий соціально-психологічний клімат, у якому кожен працівник почувається усвідомленим, цінованим і залученим до життя організації. Психологічний клімат визначається міжособистісними відносинами, рівнем довіри, відкритістю комунікацій, справедливістю управлінських рішень та відчуттям безпеки у колективі. Забезпечення таких умов сприяє підвищенню морального духу, кращій адаптації до змін, зменшенню конфліктів та підвищенню продуктивності. Для цього необхідно, щоб HR-служба разом із менеджерами приділяли увагу регулярному зворотному зв’язку та відкритим комунікаціям, створювали можливості для конструктивного діалогу, давали працівникам змогу висловлювати свої ідеї та зауваження без страху негативних наслідків.

Не менш важливим є підтримка ментального добробуту співробітників на системному рівні. Добробут персоналу включає фізичне, емоційне та психологічне здоров’я і тісно пов’язаний із загальною продуктивністю та задоволеністю роботою. У сучасних організаціях впроваджують комплексні

програми підтримки, які включають ресурси для управління стресом, тренінги з емоційної стабільності, доступ до консультаційних послуг психологів або коучів, а також заходи для зміцнення соціальної підтримки серед співробітників. Це дозволяє знизити ризик емоційного вигорання та формує внутрішнє відчуття підтримки, що у свою чергу сприяє підвищенню залученості і зниженню плинності кадрів.

Покращення системи управління також має передбачати оновлення та адаптацію мотиваційних моделей таким чином, щоб вони враховували не лише матеріальні, але й нематеріальні потреби працівників, включаючи можливості для розвитку, участь у прийнятті рішень, визнання досягнень і відчуття власної значущості. За сучасними підходами персоніфіковані програми мотивації, що враховують індивідуальні преференції, показують вищий рівень задоволеності роботою і лояльності, адже співробітники відчувають, що їх потреби та інтереси дійсно враховуються.

Серед важливих заходів - інвестиції у навчання та розвиток персоналу, які не обмежуються лише професійними навичками, а включають розвиток «м’яких» навичок, таких як емоційний інтелект, управління конфліктами, комунікативні компетенції тощо. Це дозволяє співробітникам краще взаємодіяти в колективі, адаптуватися до змін і підвищувати свою психологічну стійкість у стресових ситуаціях.

Для збереження психологічного балансу та підвищення лояльності працівників до банку важливо, щоб HR-відділ разом із внутрішніми комунікаціями регулярно вимірювали рівень задоволеності та лояльності персоналу, наприклад, через опитування, оцінку eNPS (Employee Net Promoter Score) та інші інструменти. Участь «велнес-амбасадорів» або спеціальних координаторів програм добробуту може додатково стимулювати співробітників до активної участі й створювати культуру підтримки та колегіальності.

Важливим напрямом удосконалення є управління стресом на рівні організації через впровадження тренінгів, практик релаксу, перерв для

відпочинку, а також заходів, що сприяють фізичному і психологічному розвантаженню протягом робочого дня. Ці практики дозволяють працівникам краще балансувати між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на їх ефективність та загальний психологічний стан.

Не менш значущим є розвиток соціальної підтримки та кооперації в колективі через спільні командні заходи, проєкти, громадські ініціативи або внутрішні спільноти за інтересами. Такі практики сприяють зміцненню міжособистісних зв'язків, підвищують рівень довіри та емпатії, а також формують відчуття єдності та спільної мети серед співробітників.

Загалом, покращення системи управління персоналом психологічними засобами має бути спрямоване на комплексне врахування індивідуальних потреб співробітників, створення підтримуючого середовища, розвитку їх потенціалу, формування прозорих механізмів зворотного зв'язку та підтримки добробуту, що в довгостроковій перспективі підвищує залученість, лояльність, зменшує ризики стресу та вигорання й сприяє стабільній роботі банку як сучасної адаптивної організації.

Продовжуючи деталізоване обґрунтування покращення системи управління в банку психологічними засобами, важливо спиратися на сучасні HR-практики та наукові підходи, які формують ефективні моделі підтримки психологічного стану працівників, зміцнення залученості, лояльності, добробуту і загальної стабільності організації.

Серед актуальних викликів для українських компаній і банків, включно з такими, як ПриватБанк, є психологічний стан персоналу та забезпечення неперервності роботи, що вимагає уваги з боку управлінців і HR-служб. Опитування провідних українських компаній показують, що безпека працівників і їхній психологічний стан - це топ-пріоритети HR-стратегій, і багато організацій розглядають розробку та адаптацію програм підтримки добробуту як ключове завдання у відповідь на стреси, зміну форматів роботи та зовнішні виклики.

Удосконалення психологічних аспектів управління має бути стратегічно інтегроване в загальну HR-політику банку, а не розглядатися як окрема опція. Це передбачає впровадження системи well-being-стратегії, яка включає фізичне, емоційне, психічне й соціальне благополуччя співробітників. Саме стратегія добробуту дозволяє не лише створювати сприятливі умови для роботи, а й підвищувати залученість, лояльність та продуктивність працівників - явища, що мають прямий вплив на успішність діяльності організації.

Одним із напрямів покращення є розвиток і впровадження HR-метрик для оцінки соціально-психологічного клімату, які дозволяють не лише фіксувати рівні задоволеності чи залученості, а й глибше аналізувати показники, що впливають на взаємодію в колективі, комунікацію, відчуття підтримки та довіру. Сучасні підходи HR-аналітики дозволяють використовувати ці метрики для регулярної діагностики колективного стану та вчасної корекції політик управління.

Важливим елементом є розвиток комунікаційних практик, що сприяють прозорому обміну інформацією між керівниками та працівниками. Регулярні зустрічі, відкриті сесії запитань-відповідей, платформи для збору зворотного зв’язку та чітке донесення стратегічних цілей організації сприяють формуванню атмосфери довіри. Комунікація має бути двосторонньою - не лише про завдання, а й про емоційний стан співробітників, їх інтереси та переживання, що зміцнює почуття причетності та зменшує невизначеність, яка особливо посилюється в кризові періоди чи під час переходу на гібридні формати роботи.

Удосконалення психологічної підтримки також має включати систему заходів щодо боротьби зі стресом і вигоранням. Практики, що доводять свою ефективність у сучасних компаніях, включають організацію тренінгів з управління стресом, mindfulness-сесій, ресурсних груп підтримки, доступу до консультацій психологів або коучів, а також створення умов для регулярного відпочинку і перерв під час робочого дня. Такі заходи допомагають

працівникам підтримувати психічну рівновагу, знижують ризики професійного вигорання і формують культуру піклування про здоров'я, що підсилює загальну стійкість команди.

Удосконалення системи управління психологічними засобами неможливе без інтеграції вертикальних і горизонтальних практик підтримки. Це означає, що не лише HR-служба, а й менеджери середньої ланки повинні бути навчання і залучені до процесу підтримки добробуту персоналу. Це досягається через навчання soft skills (комунікації, емпатії, управління конфліктами) і розвиток лідерських компетенцій, що дозволяють керівникам краще розуміти психологічні потреби співробітників і сприяти створенню психологічно безпечного середовища.

До того ж, критично важливо враховувати зовнішній контекст, зокрема вплив економічної невизначеності, соціальних потрясінь чи глобальних викликів, які можуть спричиняти додаткове навантаження на психіку працівників. Системи супроводу мають бути готові не лише реагувати на ці виклики, а й передбачати їх, включаючи профілактичні заходи, що зміцнюють стресостійкість і резильєнтність персоналу, адаптуючи підходи до реалій сьогодення [19].

Загалом, покращення системи управління в банку психологічними засобами має бути інтегрованим, стратегічним і системним процесом, що поєднує створення сприятливого психологічного клімату, підтримку ментального добробуту, розвиток лояльності та залученості, адаптацію до змінних умов та використання інноваційних підходів у HR-менеджменті. Така система не лише підвищує ефективність роботи співробітників, а й зміцнює внутрішню стійкість організації у складних та мінливих умовах сучасного соціально-економічного середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління психологічним станом персоналу банківської установи, а також аналізу кадрової політики й елементів корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» було сформовано узагальнені висновки, що відображають рівень наукового опрацювання проблематики та її практичну імплементацію в діяльності досліджуваної організації.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до трактування психологічного стану персоналу як комплексної соціально-психологічної характеристики трудового колективу, що формується під впливом організаційних, професійних, комунікативних і особистісних чинників. Доведено, що для банківського сектору психологічний стан працівників має підвищене значення через високу відповідальність, інтенсивність клієнтських контактів, регламентованість операцій і постійний стресогенний вплив фінансових ризиків. Систематизація наукових джерел засвідчила, що ключовими індикаторами оцінювання такого стану виступають рівень професійного стресу, емоційного вигорання, задоволеності працею, організаційної залученості, лояльності персоналу, психологічної безпеки та соціально-психологічного клімату.

У другому розділі здійснено аналіз кадрової політики та елементів управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк». Встановлено, що банк має розвинену систему корпоративного управління, внутрішніх комунікацій, професійного навчання та етичного регулювання трудових відносин. У корпоративних документах, зокрема Кодексі поведінки, комплаєнс-політиках, матеріалах зі сталого розвитку та інтегрованій звітності, задекларовано принципи поваги до працівників, недискримінації, етичної взаємодії, розвитку людського потенціалу та підтримки сприятливого робочого середовища. Це свідчить про інституційну увагу банку до гуманістичних засад управління персоналом і формування позитивного організаційного клімату.

Водночас проведений аналіз показав, що у відкритому доступі відсутні результати спеціалізованих досліджень, які б безпосередньо вимірювали психологічний стан персоналу банку за валідизованими психометричними методиками. У публічній нефінансовій звітності, кадрових оглядах і корпоративних матеріалах не оприлюднюються індекси залученості персоналу, рівні професійного стресу, показники емоційного вигорання, дані опитувань задоволеності працею або результати психологічного моніторингу. Таким чином, фактичний психоемоційний стан працівників установи може бути оцінений лише опосередковано через аналіз корпоративних цінностей, HR-практик і програм розвитку, що знижує рівень доказовості наукового висновку.

Разом із тим встановлено, що в банку впроваджуються окремі ініціативи, які потенційно сприяють підтриманню психологічного благополуччя персоналу, зокрема освітні програми, тренінги комунікації, курси етичної взаємодії з клієнтами, програми професійного розвитку та внутрішнього кар'єрного зростання. Наявність таких практик свідчить про усвідомлення значущості людського капіталу, проте без системного вимірювання їхнього психологічного ефекту неможливо оцінити їхню реальну результативність.

Узагальнення теоретичних положень, аналіз корпоративних документів і виявлені інформаційні прогалини дали змогу сформувати авторські рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління психологічним станом персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Передусім обґрунтовано доцільність упровадження комплексної системи психосоціального моніторингу персоналу, що має базуватися на регулярних опитуваннях працівників із використанням валідизованих міжнародних методик оцінювання професійного стресу, емоційного вигорання та задоволеності працею. Важливим є також вимірювання індексу залученості персоналу, рівня організаційної довіри та психологічної безпеки робочого середовища.

Запропоновано інтегрувати результати такого моніторингу в систему стратегічного HR-менеджменту банку, використовувати їх при формуванні програм мотивації, профілактики плинності кадрів і розвитку корпоративної культури. Доцільним є створення або розширення внутрішніх служб психологічної підтримки персоналу, запровадження програм ментального здоров'я, тренінгів зі стресостійкості, профілактики професійного вигорання та розвитку емоційного інтелекту.

Окремим напрямом удосконалення визначено підвищення рівня прозорості кадрової політики шляхом оприлюднення узагальнених результатів досліджень психологічного клімату в нефінансовій або інтегрованій звітності банку. Це сприятиме зміцненню бренду роботодавця, підвищенню довіри персоналу та відповідатиме міжнародним стандартам ESG-звітності й сталого управління людським капіталом.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що АТ КБ «ПриватБанк» має розвинену інституційну базу управління персоналом і корпоративної культури, однак система кількісного оцінювання психологічного стану працівників потребує подальшого розвитку, стандартизації та наукового супроводу. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність кадрової політики банку, зміцнити психологічне благополуччя персоналу та забезпечити стійкість організації в умовах підвищених соціально-економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Journal of Work and Organizational Psychology : official website [Electronic resource]. URL: https://journals.copmadrid.org/jwop (date of access: 10.12.2025).

2. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior : official website [Electronic resource]. URL: https://www.annualreviews.org/journal/orgpsych (date of access: 10.12.2025).

3. Wahyuni N. Applying Occupational Psychology Principles to Enhance Organizational Effectiveness // Advances in Human Resources and Management Research. – 2024.

4. From high-performance work systems and resilience to employee well-being during crises // Current Psychology. – 2024. – [Electronic resource]. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-023-05138-3 (date of access: 10.12.2025).

5. Huang H. The Role of Industrial-Organizational Psychology in Enhancing Employee Management // Advances in Economics, Management and Political Sciences. – 2024.

6. Vovk V. O. Effective personnel management: key HR manager functions in the modern business environment // Slobozhanskyi Visnyk. – 2024.

7. Trofimov A. Yu. Modern Psychological Views on the Problem of Staff Loyalty // Вісник психології і педагогіки. – 2025.

8. Заславський С. Є. Багаторівнева концепція управління персоналом у гібридному робочому середовищі. – Суми : СумДПУ, 2024.

9. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу // Наукові записки з економіки та управління. – 2024.

10. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Особливості управлінських рішень щодо забезпечення психічного здоров’я персоналу в умовах невизначеності. – Київ : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2024.

11. Surianto. Analysis of Organizational Psychology Perspective in Human Resource Management to Improve Job Satisfaction [Electronic resource]. URL: https://www.researchgate.net/publication/394915630 (date of access: 10.12.2025).

12. A study of the psychological mechanisms of job burnout // Frontiers in Psychology. – 2024. – [Electronic resource]. URL: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2024.1351032/full (date of access: 10.12.2025).

13. New Workplace, Employee Engagement Stagnates // Gallup Report. – 2023. – [Electronic resource]. URL: https://www.gallup.com/workplace/608675/new-workplace-employee-engagement-stagnates.aspx (date of access: 10.12.2025).

14. Fostering employee engagement and mental health through leadership practices // Human Resource Development Review. – 2025. – [Electronic resource]. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/12294659.2025.2463135 (date of access: 10.12.2025).

15. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства // Науковий вісник. – 2022.

16. Would Emotionally Intelligent Service Employees Stay Longer // Journal of Organizational Psychology. – 2023. – [Electronic resource]. URL: https://articlearchives.co/index.php/JOP/article/view/438 (date of access: 10.12.2025).

17. Наукові праці. Психологія. – 2023. – Вип. 4(60) [Електронний ресурс]. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/psychology/issue/view/282 (дата звернення: 10.12.2025).

18. Коваль В., Петренко О. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів [Електронний ресурс] // Herald of Kharkiv National University of Municipal Economy. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/74 (дата звернення: 10.12.2025).

19. Безпека, психологічний стан працівників та безперервність роботи є ключовими HR-викликами компаній [Електронний ресурс] // Deloitte Ukraine. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/employees-safety-and-mental-health-support-work-processes-continuity-are-the-main-HR-challenges-for-companies.html (дата звернення: 10.12.2025).

20. Дослідження «Практики підтримки психічного здоров'я на роботі» [Електронний ресурс] // Цебриківська громада. URL: https://cebrykivska-gromada.gov.ua/news/1764841613/ (дата звернення: 10.12.2025).

21. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. – Київ : Міленіум, 2003. – 344 с.

22. Bandura A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. – Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1986. – 617 p.

23. McGregor D. The Human Side of Enterprise. – New York : McGraw-Hill, 1960. – 246 p.

24. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? // Harvard Business Review. – 1968.

25. Maslow A. H. Maslow on Management: Eupsychian Management. – Homewood : R. D. Irwin, 1965. – 277 p.

26. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. – Київ : Стилос, 1997. – 585 с.

27. Заболотна В. О. Психологічні основи управління персоналом. – Київ, 2010. – 248 с.

28. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. – 2022. – Вип. 1. – С. 158–162.

29. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні особливості смисложиттєвих орієнтацій працівників сфери управління // Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи. – 2021. – № 3(56). – Т. 3. – С. 57–73.

30. Gumenyuk O. H. Theoretical and methodological analysis of personality theories of leadership // ScienceRise: Psychological Science and Education. – 2016.

31. Maslow A. H. Motivation and Personality. – 3rd ed. – New York : Harper & Row, 1987. – 369 p.

32. Herzberg F. Work and the Nature of Man. – Cleveland : World Publishing Company, 1966. – 203 p.

33. McGregor D. The Human Side of Enterprise. – New York : McGraw-Hill, 1960. – 246 p.

34. Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. – New York : W. H. Freeman, 1997. – 604 p.

35. Карамушка Л. М. Психологія управління організаціями : навч. посіб. – Київ : Міленіум, 2003. – 344 с.

36. Бондарчук О. І. Психологія управління персоналом організації : навч. посіб. – Київ : Логос, 2011. – 256 с.

37. Третьяченко В. В. Психологія управління : навч. посіб. – Київ : Стилос, 1997. – 585 с.

38. Armstrong M. Human Resource Management Practice. – 13th ed. – London : Kogan Page, 2014. – 880 p.

39. Ulrich D., Ulrich W., Brockbank W. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. – New York : McGraw-Hill, 2012. – 304 p.

40. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. – 15th ed. – Boston : Pearson, 2013. – 720 p.

41. Гуменюк О. Г. Теоретико-методологічний аналіз теорій особистості лідера // ScienceRise: Psychological Science and Education. – 2016. – № 4. – С. 16–21.

42. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. – 2022. – Вип. 1. – С. 158–162.

43. Lewin K., Lippitt R., White R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates // Journal of Social Psychology. – 1939. – Vol. 10. – P. 271–299.

44. Blake R. R., Mouton J. S. The Managerial Grid. – Houston : Gulf Publishing Company, 1964. – 340 p.

45. Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. – New York : Free Press, 1985. – 256 p.

46. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. – New York : Harper & Row, 1973. – 298 p.

47. Adair J. Effective Leadership. – London : Pan Books, 2009. – 192 p.

48. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. – New York : McGraw-Hill, 1967. – 310 p.

49. Likert R. New Patterns of Management. – New York : McGraw-Hill, 1961. – 279 p.

50. Bass B. M., Avolio B. J. Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set. – 3rd ed. – Redwood City : Mind Garden, 2004. – 120 p.

51. Compliance and Financial Monitoring [Electronic resource] : official site of PrivatBank. URL: https://www.privatbank.com.ua/en/compliance (date of access: 10.12.2025).

52. UNITED BY THE RESULTS. PrivatBank Report 2023 : Integrated Report [Electronic resource]. URL: https://static.privatbank.ua/files/2023_Integrated_Report_PrivatBank_ENG.pdf (date of access: 10.12.2025).

53. Сталий розвиток та ESG [Електронний ресурс] : офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: https://privatbank.ua/sustainability (дата звернення: 10.12.2025).

54. ПриватБанк і військовий психолог створили курс про етику взаємодії з клієнтами [Електронний ресурс] // АТ КБ «ПриватБанк». URL: https://privatbank.ua/news/2026/1/27/privatbank-i-viyskoviy-psiholog-stvorili-kurs-pro-etiku-vzayemodiji-z-kliyentami (дата звернення: 10.12.2025).