

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СОЦІОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ HR-УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота  
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 651-УП,  
спеціальності 051 «Економіка»  
«Управління персоналом та економіка  
праці»  
**Діана СТЕБНИЦЬКА**\_\_\_\_\_

Керівник: к.е.н., доцент кафедри бізнесу та  
управління персоналом  
**Вікторія КИФЯК**\_\_\_\_\_

До захисту допущено  
на засіданні кафедри  
протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2023 р.  
Завідувач кафедрою бізнесу та управління персоналом  
\_\_\_\_\_ проф. Ю.М. Лопатинський

## АНОТАЦІЯ

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності 051 Економіка, ОП «Управління персоналом та економіка праці», Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2023.*

### **Діана Стебницька. Соціологічні проблеми HR-управління**

У роботі проведено дослідження системного підходу до HR-управління та визначено його основні аспекти. Розглянуті методичні підходи до аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом, що дозволяє визначити ключові аспекти в сфері соціологічних проблем у HR-управлінні.

Здійснено аналіз HR-управління в КБ «ПриватБанк» та охарактеризовано HR-управління банку та здійснено діагностику соціологічних проблем, з якими стикається організація.

Охарактеризовано зарубіжні практики вирішення соціологічних проблем у HR-управлінні. Висвітлені шляхи імплементації соціологічних технологій в систему HR-управління організації та їх можливий вплив на підвищення ефективності управління персоналом в умовах впровадження цифрових інновацій.

**Ключові слова:** соціологічний підхід, системний підхід, HR-управління, організаційна структура управління, HRM-технології, компетенції.

## Summary

*Master's thesis for a master's degree in 051 Economics, EP Human Resource Management. Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.*

### **Diana Stebnytska. Sociological problems of HR-management**

In the work, a study of the systemic approach to HR-management was conducted and its main aspects were determined. Methodical approaches to the analysis of the effectiveness of the HR-management system are considered, which allows to determine the key aspects in the field of sociological problems in HR management.

An analysis of HR management at CB "PrivatBank" was carried out and the HR-management of the bank was characterized and sociological problems faced by the organization were diagnosed.

Foreign practices of solving sociological problems in HR-management are characterized. Ways of implementing sociological technologies into the organization's HR-management system and their possible impact on increasing the effectiveness of HR-management in the context of the implementation of digital innovations are highlighted.

**Keywords:** sociological approach, systemic approach, HR-management, organizational management structure, HRM technologies, competencies.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ *Д. Стебницька*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ В HR-УПРАВЛІННІ.....</b>	<b>7</b>
1.1 Еволюція розвитку соціологічного підходу до HR-управління.....	7
1.2 Системний підхід до HR-управління.....	15
1.3 Технологія HR-управління на основі соціологічного підходу.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ HR-УПРАВЛІННЯ КБ «ПриватБанк».....</b>	<b>30</b>
2.1 Аналіз організаційної структури управління КБ «ПриватБанк».....	30
2.2 Економічна характеристика HR-управління досліджуваної організації...	37
2.3 Діагностика соціологічних проблем HR-управління КБ «ПриватБанк».....	44
Висновки до розділу 2.....	50
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІОЛОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ HR-УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>52</b>
3.1 Зарубіжний досвід вирішення соціологічних проблем в HR-управлінні.....	52
3.2 Стратегічний вимір ефективності впровадження соціальних технологій в HR-управління підприємства.....	60
Висновки до розділу 3.....	67
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>69</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>73</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>80</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Соціальна, економічна та політична нестабільність продовжує суттєво впливати на ринок праці. Міграція талантів, висока плинність кадрів, емоційний стрес і погіршення самопочуття співробітників стають все більш очевидними. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну загострило існуючі проблеми на внутрішньому ринку праці та додало нові, такі як зростання безробіття, трудова міграція та регіональні дисбаланси, пов'язані з переміщенням людей у безпечніші райони.

Швидкість і масштаб змін змушують організації переглядати традиційні способи роботи. Гнучкість і адаптивність є вирішальними факторами сучасного розвитку. У таких складаних умовах як війна, для компанії важливо вирішувати соціологічні проблеми, знайти інструменти побудови стабільної команди та бути готовим до нових викликів. Зростає увага до ризиків, пов'язаних з людьми, і необхідності впровадження технологій для зв'язку та розширення можливостей команд.

Проблема ефективного управління персоналом у сучасній Україні є однією з найгостріших серед всіх проблем, що стоять перед керівництвом підприємств, і наслідки цього відчують на собі тисячі організацій. Соціологічні проблеми і не звертання на них уваги призводять до втраченого прибутку і збитків підприємства. Так, потрібно реструктурувати систему управління персоналом в більшості організацій, адже якщо підходити до управління персоналом з позицій ефективності, зі знанням соціальних, психологічних аспектів і особливостей, то можна значно підвищити працездатність співробітників і ефективність бізнес-процесів підприємства. Основним шляхом вирішення проблем HR-управління має стати застосування соціологічних технік та підходів.

Соціологічні проблеми та підходи в HR-управління у своїх наукових і практичних дослідженнях розглядали такі фахівці по всьому світу, зокрема:

О. Крейгер, Дж. Тьюсон, А. Кемпінський, А. Аугустинавичюте, В. Гуленко, О. Слинько, В. Букалов, В. Єрмак, Г. Шульман, А. Філатова, Н. Якушина, В. Миронов, Г. Рейнін.

**Мета дослідження** полягає в аналізі соціальних проблем та технологій, що виникають у сфері HR-управління та визначенні їхнього впливу на ефективність організаційного розвитку.

**Завдання дослідження:**

- 1) дослідити еволюцію розвитку соціологічного підходу до управління персоналом;
- 2) визначити системний підхід до управління ресурсами людських відносин;
- 3) проаналізувати методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом;
- 4) провести аналіз організаційної структури управління КБ «ПриватБанк»;
- 5) здійснити економічну характеристику HR-управління досліджуваної організації;
- 6) здійснити аналіз соціологічних проблем HR-управління в КБ «ПриватБанк»;
- 7) дослідити зарубіжний досвід та сучасні інструменти вирішення соціологічних проблем у HR-управлінні;
- 8) сформулювати напрями впровадження цифровізації як інструменту вирішення соціологічних проблем у HR-управлінні.

**Об'єкт дослідження** є система управління персоналом в організації, у сфері HR-управління, що включає в себе організаційну структуру, процеси, методи, інструменти та проблеми, пов'язані з управлінням та взаємодією між працівниками та організацією.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти соціологічних проблем, які виникають у сфері управління персоналом.

**Методологічною та теоретичною основою** дослідження є концепція HR-управління; реалізація форм та методів HR-управління; підготовка спеціалістів, менеджерів для організацій; традиційні та інноваційні методи у системі HR-управління.

З метою поставлених завдань використовувалися **такі методи дослідження:**

- теоретичні методи: аналіз наукової, навчально-методичної, спеціалізованої літератури та матеріалів наукових робіт з проблеми дослідження, а також досліджень провідних світових та вітчизняних організацій за темою дослідження;

- емпіричні методи: професійне, соціологічне опитування, спостереження за HR-процесами КБ «ПриватБанк», вивчення та узагальнення професійного досвіду, організація досліджень, консультації HR менеджерами, аналітична обробка результатів вивчення та узагальнення професійного досвіду.

**Структура та обсяг роботи.** Структура дослідження складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків. Обсяг магістерської роботи – 79 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ В HR-УПРАВЛІННІ

### 1.1 Еволюція розвитку соціологічного підходу до HR-управління

У сучасних умовах система HR-управління є самостійною галуззю, що володіє всіма елементами наукової дисципліни, сформованим у процесі його історичного розвитку. Науковці визначають, що історія HR-управління може бути сформована у трьох аспектах:

- як розвиток менеджменту (HRM як складова частина менеджменту),
- як окремий напрямок (розвиток системи HR-управління як окремого напрямку),
- як шлях використання трудових ресурсів (еволюція різних підходів) до розуміння сутності людських ресурсів).

Кожна із запропонованих концепцій формує специфічні підходи до розуміння основ сучасного HR-управління [9].

HR-управління як самостійна галузь сформувалася як науковий напрямок наприкінці XIX століття і здійснювалась за такою етапністю: кінець XIX – початок XX століття – наукове управління; 30-ті роки XX століття – розвиток професійних спілок, що захищають права працівника; 40-50-ті роки XX століття – розширення повноважень кадрових служб; 60-70-ті роки XX століття – автоматизація праці; 80-ті роки XX століття – запит на систему підготовки та перепідготовки працівників; 90-ті роки XX століття – комп'ютеризація; початок XXI століття – стратегічне планування; 10-20-ті роки XXI століття – глобалізація, підвищення значущості людини як капіталу організації. Під час вивчення історичної лінії розвитку системи HR-управління спостерігається тенденції на користь соціологізації та психологізації, тобто.

людина розглядається як унікальний ресурс і капітал, що має свій потенціал, психологічні особливості та потреби, вкладення якого просто необхідно при стратегічних завданнях підвищення якості та ефективності його професійної діяльності [22, с. 98].

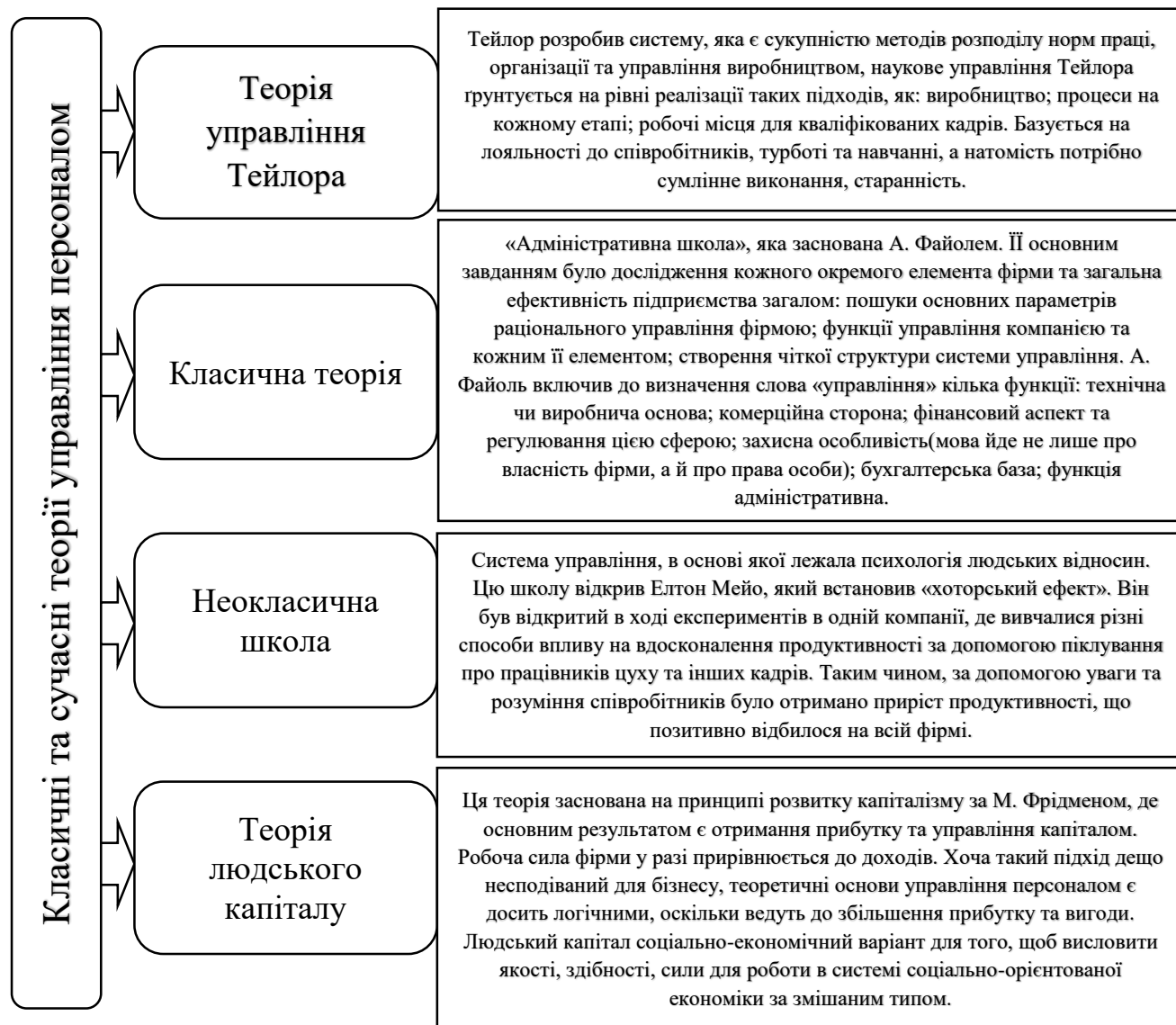
Сучасний підхід – це напрям, сформований спочатку як синтез економічної та соціальної складової в управління діяльністю організації, який в подальшому став повноцінною концепцією, що розглядає «людські ресурси» як сукупність не лише навичок, знань, умінь, а й рівня здоров'я, умови життя та розвитку людини тощо, які забезпечують спільне задоволення потреб як людини, і суспільства. Власне, стався перехід до розгляду людського капіталу як основного чинника конкурентоспроможності національної економіки [37, с. 8].

Усі з перерахованих раніше концептуальних основ системи сучасного HR-управління, засновані на конкретних теоретико-практичних працях провідних фахівців, економістів, соціологів тощо у різних історичних періодах. Кожна з існуючих теорій зробила значний внесок у становлення наукового HR-управління та формування трьох основних парадигм HRM, а саме економічної, організаційної та гуманістичної парадигми. Сьогодні вони мають широке історичне застосування в різного рівня організаціях (рис. 1.1).

На думку багатьох дослідників родоначальником сучасної системи управління персоналом та менеджменту з управління персоналом читається Р. Оуен. При працевлаштуванні він запропонував оцінювати можливості потенційного працівника і відповідно до цього пропонувати той чи інший вид роботи. Тобто своїм «промисловим і соціальним експериментом» він одним із перших спробував показати, що задоволення інтересів працівника, в тому числі і в процесі праці, може стати потужним стимулом розвитку підприємства [36, с. 121]. Р. Оуен набагато випередив свій час. Він першим не лише висловив, а й спробував впровадити практично концепцію соціально орієнтованого управління. Багато висловлених ним ідей отримали подальше обґрунтування та розвиток лише у другій половині ХХ ст. у рамках



гуманістичного напрямку менеджменту [42].



**Рис. 1.1. Характеристика класичних та сучасних теорій управління персоналом**

Джерело: [60, с. 26].

На думку багатьох дослідників родоначальником сучасної системи управління персоналом та менеджменту з управління персоналом читається Р. Оуен. При працевлаштуванні він запропонував оцінювати можливості потенційного працівника і відповідно до цього пропонувати той чи інший вид роботи. Тобто своїм «промисловим і соціальним експериментом» він одним із перших спробував показати, що задоволення інтересів працівника, в тому числі і в процесі праці, може стати потужним стимулом розвитку підприємства [36, с. 121]. Р. Оуен набагато випередив свій час. Він першим не лише

висловив, а й спробував впровадити практично концепцію соціально орієнтованого управління. Багато висловлених ним ідей отримали подальше обґрунтування та розвиток лише у другій половині XX ст. у рамках гуманістичного напрямку менеджменту [42].

Ранню тенденцію осмислення процесу HR-управління через соціологічний підхід можна побачити у працях американського психолога Г. Мюнстерберга. Запропоновані ним аспекти бізнесу охоплювали саме соціологічний підхід організації у трьох основних аспектах:

1) необхідність пошуку людей, інтелектуальні якості яких роблять їх найбільш відповідними до виконання необхідної роботи;

2) визначення психологічних умов, за яких організація зможе отримати максимальні результати кожного працівника;

3) вибір способів на працівників з погляду забезпечення ефективності діяльності організації [48, с. 21].

Розроблена Г. Мюнстербергом концепція «індустріальної психології», де профорієнтацію, підвищення трудової мотивації, створення умов для подолання негативного впливу монотонності праці, підвищення виробничої дисципліни, правильний підбір та розстановка кадрів та ін. він називав найбільш значущими позиціями для розвитку та успіху організації.

Раннє уявлення про HR-управління існували в загальній системі менеджменту, а у своїх працях Ф. Тейлор, основоположник наукової організації праці та менеджменту, розглядав не людину, а насамперед її основну функцію «праця», яка має приносити максимально можливий ефект за її мінімальних витратах. Ф Тейлор та його послідовники, персоналізували відповідальність, тобто кожен працівник організації відповідає за якість виконаної ним роботи, а поділ праці за вертикаллю, дозволяє за кожним ієрархічним рівнем закріпити конкретні функції. Також, саме тоді було підкреслено важливість стимулювання, раціоналізації та нормування праці, орієнтування на економічні методи та переважання авторитарного стилю управління та ін. [45, с. 12].

Подальший розвиток наукової системи HR-управління викладено у роботах Г. Ганта, який визначав персонал як найважливіший елемент у реалізації та раціоналізації виробничого процесу. Брати Гілберти започаткували мікроелементне планування, їх дослідження були спрямовані на формування принципів практичного підбору, розстановки та підготовки кадрів з використанням сучасних технологій [40].

У першій половині XX століття А.Файоль, який по праву вважається основоположником класичної школи менеджменту, їм було запропоновано 14 принципів управлінської діяльності керівник. Теорія А. Файоля активно використовувалася і була домінуючою аж до 60-х років. XX ст. Проте його принципи управління досі використовуються у практиці управління персоналом [26, с. 12].

Становлення теорії «людських відносин» відбувається межі XIX – XX століття, і пов'язані з практичними розробками Е. Мейо. У результаті експерименту було встановлено, що продуктивність праці змінюється у залежність від вищеназваних фізичних чинників, а й під впливом соціально-психологічних чинників (групові норми, інтерес до процесу праці та т.д.). По суті, він зазначив, що поведінка працівника в процесі праці багато в чому визначається впливом тих формальних і неформальних груп, членом яких він є [11]. Саме Е. Мейо виділив найбільший вплив неформальних груп у трудовому колективі, а також вказував на важливість урахування індивідуальних потреб працівника, його соціальних відносин та потреб.

Визначним ученим-психологом, засновником «гуманістичної психології» є А. Маслоу, яке «ієрархія потреб» дозволила сформулювати підходи до побудови системи мотивації персоналу для підприємства, що сьогодні залишається популярною серед фахівців системи HR-управління [23, с. 305] .

До середини XX століття спостерігається активна трансформація школи «людських відносин» у «біхевіористську школу», школу «поведінкових наук», де особливу увагу було приділено дослідженням методологічних аспектів підвищення ефективності діяльності конкретного працівника організації.

Найбільш великими представниками цього напрямку є Р. Лайкерт (теорія чотирьох систем HR-управління), Д. Макгрегор (теорії «Х» та «Y»), Ф. Герцберг («теорія двох факторів»), що вивчали проблеми соціальної взаємодії, мотивації, влади та авторитету, організаційної структури, комунікацій в організаціях, лідерства та ін [8, с. 16]. Цей період розвитку науки управління персоналом характеризується ще однією рисою – відмовою від домінування технократичного підходу до управління організацією та висуванням на передній план «людського фактора» [18].

У ХХ столітті відбувається поширення поведінкового та ситуаційного підходів, а також використання системного аналізу, «системної емпірики» наприкінці ХХ ст. Як яскравий приклад розробок теоретиків цієї школи можна розглядати модель 7С, розроблену консультаційною фірмою «Маккінсі», згідно з якою, до семи ключових елементів можна віднести: стратегію, стиль керівництва, склад кадрів, сума навичок, спільні цінності, структури та системи. Так, теорії кінця ХХ століття мають системний характер, коли саме управління персоналом є елементом і навіть повноцінною підсистемою вищого порядку, а також основою концепції «HR-управління».

Перехід від концепції «управлінню людським капіталом» до «HR-управління» пов'язане із зміною господарювання, коли відбувається ускладнення зв'язків, зростає обсяг інформаційних потоків, посилюються інтеграційні процеси. Сучасна економіка – це «економіка знань», «інформаційна економіка», що висуває нові вимоги до персоналу, для його кваліфікації, розвитку та постійного самовдосконалення. Формування повноцінної теорії людського капіталу можна спостерігати в роботах Г. Беккера, Т. Шульца та С. Кузнеца, де передбачається постійне інвестування у розвиток людини, її компетенцій, створення сприятливого середовища для його життєдіяльності. Таким чином, західна теорія управління персоналом пройшла у своєму розвитку кілька ключових періодів, а історична лінія розвитку HRM є кілька основних періодів, які характеризуються інтенсивною зміною ролі людини, професіонала в різних сферах економіки. Так, кінець ХІХ

– початок XX століття характеризується формуванням концептуальних основ HRM у роботах Ф. Тейлора, Френка та В.Гілберта, Е.Мейо та інших вчених [29, с. 7]. Далі, з кожним десятиліттям XX століття зростала роль якісних людських ресурсів та поступовий перехід до поняття людського капіталу, який у XXI столітті став найбільш актуальним визначенням. У процесі свого історичного розвитку HRM є процесом, який в останні 50 років пройшов практично всі етапи в «прискореному» темпі. Якщо ще на початку XX століття людські ресурси мали кількісний характер, коли чисельність мала чільне значення, то в період з 50-х по 80-і роки XX століття відбувається важливий, переломний момент, коли якісні характеристики якщо не перевищують, то стають також важливими, як і кількісні. З 90-х років настає важливий період формування національного вектора розвитку, суспільства та управління. Саме з цього часу HR менеджмент почав активно розвиватися, з'являються інноваційні методики управління організаціями всіх рівнів, від держaparату до суб'єктів та професіоналів усіх сфер життя суспільства. В даний час система HR-управління має свої галузеві напрямки, які відображають відмінні риси різних сфер економіки, що лежить в площині «людина – людина», де людські ресурси представляють важливий капітал, потребує постійних вкладень як у професійному рівні, і лише на рівні підготовки спеціалістів. Тенденції останніх 5 років – це запровадження принципів HR-управління в освітній процес у багатьох напрямках.

Так, основні етапи розвитку управління персоналом становлять певну логічну послідовність взаємозалежних елементів та подій. Кожен з етапів розвитку системи HR-управління має відмінні риси, які й дозволили сформувати інноваційний підхід до HRM:

- Перший етап: до 20-х років XX століття, HR-управління мало стихійний характер. Кочовий та напівкочовий спосіб життя впливав на якість підготовленості людей, коли кожен член суспільства знав своє місце, повноцінно володів необхідними знаннями та навичками у певній діяльності, ремеслі. Суспільство інтуїтивно володіло та застосовувало принципи HR-

управління, але не мало наукової основи, ми можемо охарактеризувати цей період як протоформу.

- Другий етап: період 20-80-х років ХХ століття, формуються концептуальні засади HRM в умовах соціалізму. Цей період був насичений різними концепціями, на чолі яких принцип постійного підвищення продуктивності людських ресурсів. Саме тоді людина з ресурсу починає трансформуватися в капітал, оскільки підготовка фахівця стає пріоритетним завданням у розвитку економіки всієї країни, а здобуття професії – боргом кожного громадянина.

- Третій етап: 90-ті роки ХХ століття, період кризи всіх сфер економіки, коли глобальна перебудова торкнулася всіх сфер діяльності суспільства. Відбувається перерозподіл сил і ресурсів, відкриваються нові джерела знань про управління, мотивацію, роботу персоналу тощо.

- Четвертий етап: у 2000-2010-ті роки відбувається активний пошук методів формування та розвитку людських ресурсів. Фахівці HRM досліджують не тільки наявні світові концепції, а й намагаються створити унікальний, національний вектор розвитку, який би поєднував у собі теоретико-методологічні засади HR-управління та сучасні методи, що довели свою ефективність на практиці. Саме в цей період виникає безліч досліджень за напрямом HR-управління у всіх сферах економіки, держструктурах та освіті.

- П'ятий етап: з 2015 року і до теперішнього часу характеризується планомірними розробками HRM у бізнесі та кар'єрною моделлю розвитку. Створено модель спеціаліста, у якій володіння навичками системи HR-управління має обов'язковий характер [28, с. 60-61].

Так, у 2017, 2019 році палатою підприємців «Атамекен» було розроблено паспорти професій; 2019 року проведено перший HR-форум. Мета форуму – сприяти розвитку кадрового потенціалу державних органів шляхом впровадження кращих технологій у галузі стратегічного управління персоналом та створити постійно діючий розвиваючий майданчик для

підготовки високопрофесійних HR-менеджерів [30]; щорічно проводиться премія WOW!HR, де були представлені найкращі проекти з управління персоналом за чотирма напрямками: digital solution – IT – проекти, що сприяють розвитку бізнесу, save-wellbeing – проекти, кейси щодо покращення умов праці, що відображають діяльність компаній, спрямованих на благополуччя співробітників, level up – проекти з навчання та мотивації співробітників компаній, be cool – проекти з роботи зі школярами, студентами та молодими фахівцями [31].

Так, розвиток української системи HR-управління базується на загальній історичній лінії та поєднує особливості вітчизняних та регіональних підходів до розуміння даного феномену. Велике увагу нині приділяється стратегічному підходу у розумінні сутності та змісту управління персоналом у створенні. Вітчизняна наука HR-управління знаходиться на стику цілого ряду галузей наукового знання, і її розвиток має розглядатися в тісному взаємозв'язку з цими сферами, насамперед це стосується нової галузі соціологічного знання – соціології HR-управління [15].

## **1.2. Системний підхід до HR-управління**

HR-управління, сьогодні, є багатоступеневим процесом, що складається з різних компонентів, що формують єдину систему HR-управління, яка може бути класифікована за декількома напрямками, включає також стратегічний напрям, що фокусується на розробці та впровадженні стратегій управління людськими ресурсами, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Цей підхід орієнтований на взаємодію з вищим рівнем управління для забезпечення, що кадри відповідають стратегічним вимогам компанії та її майбутнім викликам. Здійснення стратегічного HR-управління включає аналіз ринкових та внутрішніх тенденцій, планування розвитку персоналу та впровадження ініціатив, спрямованих на створення конкурентних переваг через ефективне управління та розвиток людського потенціалу організації [36].

HR-управління може бути класифіковане за декількома напрямками, а серед них соціологічний напрям визначається як важливий аспект, орієнтований на вивчення та врахування соціальних взаємодій та впливу соціокультурних чинників на робоче середовище. Цей напрям включає в себе аналіз соціальних динамік, взаємодії між працівниками, врахування різноманіття та визначення соціокультурних особливостей команд для створення сприятливого та гармонійного трудового колективу. Соціологічний підхід в HR-управлінні також покладає акцент на вивчення сприйняття корпоративної культури працівниками, ефективність комунікації та вирішення конфліктів на робочому місці з урахуванням соціальних контекстів та цінностей, що істотно впливає на задоволеність праці та результативність команд [46, с 34].

HR-управління можна розглядати як соціологічну систему, оскільки вона взаємодіє з різними соціальними структурами та враховує вплив соціокультурних чинників на робоче середовище. У цьому контексті HR-відділ взаємодіє з різними соціальними групами в організації, такими як робітники, керівництво, команди та інші, і створює умови для ефективної взаємодії між ними.

Система HR враховує соціальні динаміки, включаючи різноманіття, гендерні аспекти, та взаємодію між різними культурними групами в організації. Вона спрямована на створення робочого середовища, що сприяє взаєморозумінню, співпраці та розвитку спільної корпоративної культури.

HR-управління враховує соціальні аспекти у відносинах між працівниками, вирішенні конфліктів, адаптації до змін в соціумі та формуванні політик, спрямованих на розвиток різноманітності та відкритість до інклюзивності.

Отже, розглядаючи HR-управління як соціологічну систему, можна виділити його роль у формуванні та підтримці соціальних відносин в організації та визначити стратегії, спрямовані на забезпечення соціальної відповідальності та сталого розвитку компанії у суспільстві [10].

Людськими ресурсами прийнято називати все працездатне населення,



яке є реалізує свій потенціал у професійній діяльності. Людський потенціал характеризує ступінь розвитку фізичних та духовних здібностей людини, виражені в рівні її освіти, інтелектуального розвитку, компетентності, здібностей до самовдосконалення тощо [10]. Синонімічними поняттями прийнято вважати такі терміни як «управління людьми» та «управління персоналом», при цьому розгляд людських ресурсів з погляду лише їхньої трудової діяльності, на наш погляд не зовсім коректне, оскільки населення, не задіяне у трудовій діяльності, здійснює ряд функцій, здатних вплинути на трудові ресурси, хоча не здійснюють трудову діяльність, тобто є менш активними у виробничій та невиробничій сферах діяльності країни.

Категорії «управління персоналом» і «HR-управління» зустрічається в численних працях у галузі менеджменту вітчизняних та міжнародних експертів. У ході наукових досліджень для повного розуміння цієї дефініції проведено їх порівняльний аналіз та уточнено його смислові та функціональні аспекти в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Визначення терміна «HR-управління»

Автор	Термін
Армстронг М.	HR-управління (HR-менеджмент) визначається як стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які індивідуально та колективно роблять свій внесок у досягнення організаційних цілей.
Жуковська В. М.	HR-управління – це наука і сфера практичної діяльності, спрямована на виявлення закономірностей і факторів, розробку методів і технологій, що дозволяють організації максимально ефективно залучати та використовувати людські ресурси, формувати бажану виробничу поведінку співробітників при найбільш повному та якісному досягненні організаційних та особистих цілей.
Грэхем Х.Т., Беннетт Р.	HR-управління є людський аспект управління підприємством та відносин працівників зі своїми компаніями.
Дафт Р. Л.	HR-управління (УЧР) належить до діяльності організації із залучення, підготовки та збереження ефективної робочої сили.
Щекин Г. В.	HR-управління – частина кадрової політики, що включає взаємопов'язані ключові елементи, які називають циклом кадрового менеджменту.
Гапоненко Л., Панкрухин А.П.	Людські ресурси: статеві-вікова структура населення, його національний склад, міграція, фактори зростання населення, освіта, професійний склад зайнятих, рівень і динаміка безробіття, доходи, рівень заробітної плати, ВВП на душу населення, продуктивність праці, диференціація доходів, заощадження, рівень і динаміка фізичного та психічного здоров'я, тривалості життя.

Джерело: [39].

У сучасній науковій літературі, термін «HR-управління» вважається тотожним поняттю «управління персоналом», але багато вчених, все ж таки дотримуються думки про їх принципову відмінність. Так, HR-управління HR-управління як система включає в себе комплексні стратегії, процеси та практики, спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом в організації. Ця система охоплює весь життєвий цикл співробітників, починаючи від набору та відбору персоналу, надання їм необхідної підтримки та розвитку, а також вирішення конфліктів та забезпечення високого рівня задоволеності працівників. Ключовими елементами цієї системи є стратегічне управління людськими ресурсами, аналіз та управління працівниками, адаптація до змін в організаційному середовищі та підтримка корпоративної культури. Успішне HR-управління сприяє підвищенню продуктивності, розвитку талантів та створенню сприятливого трудового клімату всередині компанії.

Термін «управління персоналом» має більш чітке визначення у літературі з менеджменту (таблиця 1.2). Нині немає єдиного підходу до його трактування. Особливого значення в цьому процесі відводиться саме специфіці підприємства та галузі економіки, в рамках якої здійснюється виробнича та невиробнича діяльність.

Таблиця 1.2

### Визначення терміна «Управління персоналом»

Автор	Термін
Druker P.F.	Управління персоналом – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу.
Коляденко С.В.	Управління персоналом – це діяльність, що виконується на підприємстві, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних та особистісних цілей.
Thomas A. Mahoney, John R. Deckor.	Управління персоналом – спеціалізована функція в організаціях, націлена на управління найманою працею, якою, як правило, наділений спеціальний підрозділ («відділ кадрів», "служба управління персоналом", "департамент HR").

Шевченко Л.С.	Управління персоналом – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів на процес формування та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.
Кобеля З.І., Водянка Л.Д.	Управління персоналом є сферою діяльності, характерною для всіх організацій та цілеспрямованим на використання персоналу.
Редько В.	Управління персоналом – це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, які виконують необхідні виробничі функції [85].

Джерела: [81], [54], [81].

Еволюція поняття «HR-управління» можна умовно розділити на кілька основних концепцій, які в своєму історичному розвитку розкривають специфіку сучасного підходу до формування термінологічного апарату. Людський капітал – це ключовий компонент у сфері HR-управління і представляє собою сукупність знань, навичок, досвіду та творчого потенціалу, які працівники приносять у компанію. Це включає в себе всі аспекти, пов'язані з працівниками, які роблять їх унікальними та цінними ресурсами для організації.

Людський капітал можна розділити на три основні складові:

1. Знання та навички – включає в себе формально набуті знання (освіта, тренінги) та практичні навички, які працівники використовують у своїй роботі. Важливо забезпечити постійне оновлення та розвиток цих аспектів для того, щоб працівники залишались конкурентоспроможними у своєму робочому середовищі.

2. Рівень досвіду працівників відображає їхню здатність розв'язувати проблеми, приймати рішення та ефективно виконувати роботу. HR-управління повинне визначати, як краще використовувати різноманітний досвід працівників для досягнення стратегічних цілей організації.

3. Творчий потенціал – це важлива складова, яка визначає, наскільки

працівники можуть приносити новаторські ідеї, сприяти розвитку компанії та адаптуватися до змін. Залучення та розвиток творчого потенціалу сприяє інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

HR-управління відповідає за стратегії набору персоналу, розвитку та утримання цього людського капіталу, сприяючи максимізації його внеску в досягнення цілей компанії [7].

Таким чином, людина виступає основним інвестором, найбільш зацікавленим у формуванні свого капіталу, але досить часто, держава і самі організації можуть надавати повне або часткове інвестування в розвиток якісного людського капіталу.

Елементи HR-управління як соціологічної системи, включають в себе комплекс аспектів, які враховують соціальні взаємодії та вплив соціокультурних факторів в організації, а саме:

1. Організаційна культура – культура організації визначається не лише правилами та процедурами, але й соціальними взаємодіями між працівниками. Соціологічний підхід до HR-управління включає аналіз, розвиток та підтримку корпоративної культури, яка відображає цінності та взаємовідносини в організації.

2. Комунікації та взаємодія – ефективна внутрішня та зовнішня комунікація є важливим елементом. Соціологічний аспект HR-управління враховує розбудову систем комунікацій, що допомагає підтримувати взаєморозуміння та розвиток ефективних взаємовідносин між працівниками.

3. Міжособистісні відносини – розуміння та управління міжособистісними відносинами включає в себе аспекти соціальної адаптації, вирішення конфліктів та підтримку позитивного соціального клімату в колективі.

4. Мінонаціональне та міжкультурне управління – з урахуванням глобалізації організаційні структури стають більш різноманітними. Соціологічний підхід в HR включає розробку стратегій управління різноманітністю та врахування культурних особливостей працівників.

5. Групові динаміки – розуміння та керування соціальними взаємодіями у робочих групах, командах та великих колективах є важливим аспектом соціологічного HR-управління.

6. Діагностика та аналіз соціального капіталу – соціологічна система HR включає інструменти для вимірювання та аналізу соціального капіталу, що визначається як мережа соціальних взаємин та ресурсів в організації.

7. Адаптація до змін та соціальна відповідальність – елемент соціологічного HR-управління включає в себе розробку стратегій адаптації до змін у соціальному та організаційному середовищі, а також забезпечення соціальної відповідальності компанії.

Ці елементи взаємодіють та впливають один на одного, створюючи соціологічну систему HR-управління, яка сприяє підтримці ефективної та гармонійної роботи в організації.

### **1.3. Технологія HR-управління на основі соціологічного підходу**

Соціологічний підхід до HR-управління стає все більш важливим у контексті змін у робочих та організаційних структурах. Нижче наведено декілька ключових аспектів актуальності цього підрозділу:

1. Різноманітність та інклюзивність. Сучасне суспільство стає дедалі більш різноманітним і гетерогенним. Врахування соціологічних аспектів у технологіях HR-управління дозволяє підтримувати різноманітні команди, створюючи відкриті та інклюзивні робочі середовища.

2. Культурна адаптація. Соціологічний підхід дозволяє адаптувати стратегії HR до соціокультурних реалій, забезпечуючи ефективність та взаєморозуміння між працівниками з різних культурних та соціальних груп.

3. Комунікація та конфліктологія. Засоби HR-управління, що використовують соціологічний підхід, дозволяють вдосконалювати системи комунікації в організації та ефективно вирішувати конфлікти, враховуючи

соціальні фактори.

4. Забезпечення соціальної відповідальності. Технології HR-управління, базовані на соціологічних принципах, допомагають компаніям інтегрувати соціальні цінності та відповідальність у свою стратегію управління персоналом.

5. Здоров'я та добробут працівників. Акцент на соціологічних аспектах в HR-управлінні сприяє створенню умов для підтримки психосоціального здоров'я працівників, зменшення стресів та покращення загального добробуту.

Ці аспекти вказують на те, що впровадження технологій HR-управління на основі соціологічного підходу стає стратегічно важливим для сучасних компаній, що бажають ефективно управляти своїм головним ресурсом - людським капіталом [120].

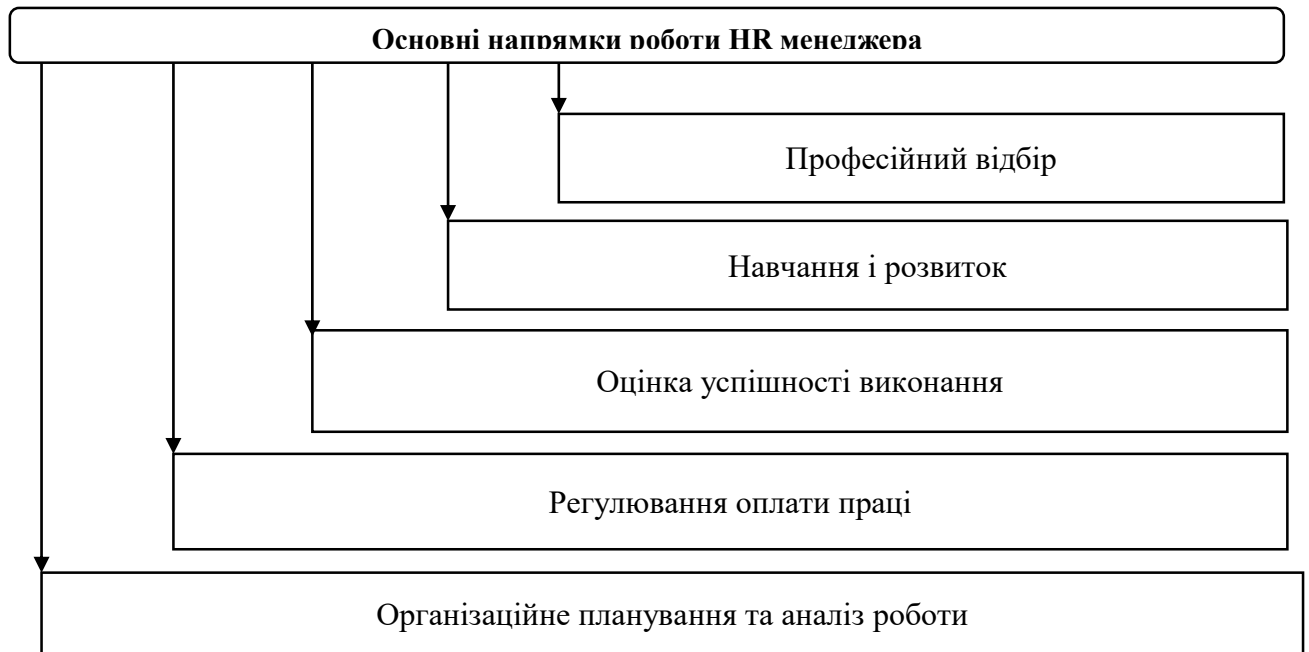
Основним завданням системи управління персоналом можна назвати процес максимально ефективного використання індивідуальних здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства та суспільства. Даний підхід спочатку орієнтує організацію формування індивідуальної відповідальності кожного співробітника, що дозволяє підвищити як залученість працівників, і їх єднання із системою ціннісно-орієнтаційних завдань всієї організації [43].

Менеджмент – це насамперед управління, у сучасних умовах щонайменше п'ятьма сферами організації, які мають бути керованими, а саме: виробництво, маркетинг, фінансова бухгалтерія, облікова бухгалтерія та персонал.

Більш деталізовані напрями включають такі: управління виробництвом, маркетинг, управління персоналом; управління якістю; логістика; управління проектами та витратами, управління сервісом та ін., що дозволяє підійти до процесу управління персоналом з системного погляду [9].

Основними напрямками роботи менеджера в галузі HR-управління організації (персоналом), є такі як організація, планування, просування, професійний відбір, а також навчання, розвиток, кадрова політика та система

винагород (рис. 1.2) [7].

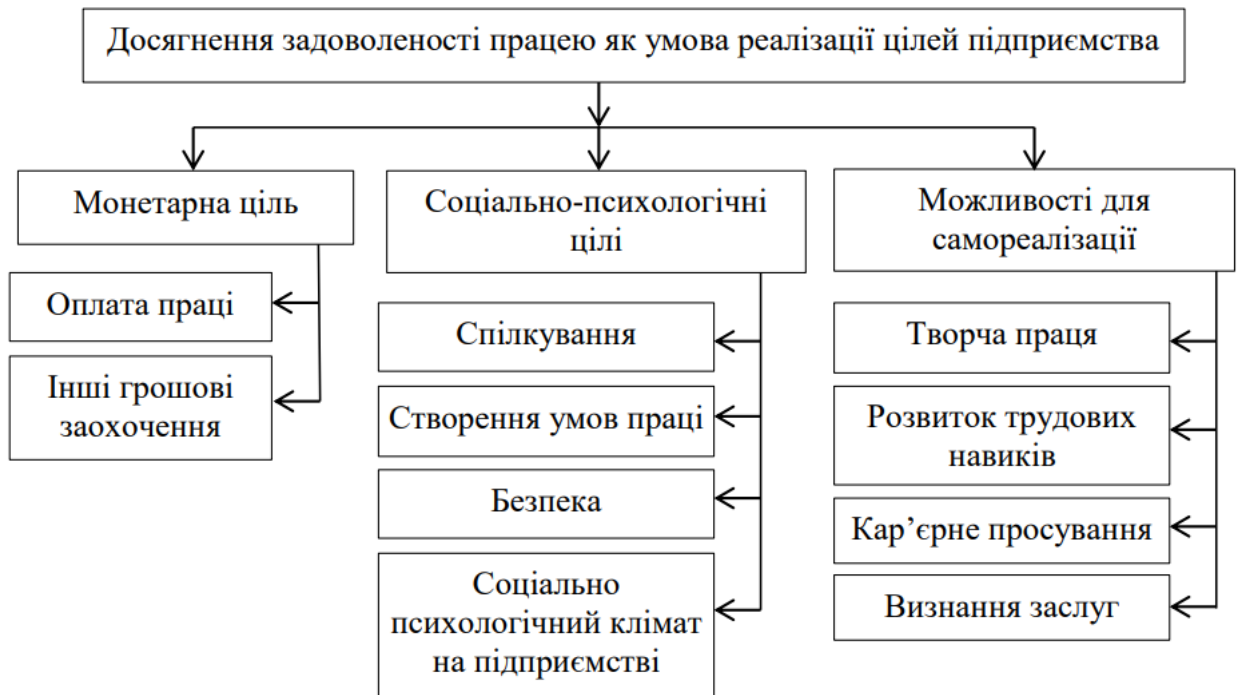


**Рис. 1.2. Основні напрямки роботи спеціаліста в галузі управління персоналом**

Джерело: [7].

Так, представлені на рисунку 1.2, напрями HR-управління є основними, при цьому існує безліч підходів до регламентації даного процесу, а розуміння його специфічності полягає в самому ресурсі – людині, яка має різні психологічні, фізичні, соціальні та ін. властивості, розуміння яких є основою успішного управління.

Цілі управління персоналом з соціологічного погляду, представлені на рисунку 1.3, дозволяють реалізувати цю систему на трьох основних стадіях: формування (прогноз структури персоналу, виявлення потреб, планування, залучення, відбір, підбір персоналу, укладання контрактів тощо), застосування (управління кар'єрою управління морально-психологічним кліматом, створення постійних кадрів, ресурсна забезпеченість та ін.), стабілізація (облік кваліфікації та індивідуальних навичок, створення резервного банку персоналу, оцінка результатів праці, навчання, підготовка та перепідготовка, підвищення кваліфікації та ін.).



**Рис. 1.3. Цілі управління персоналом з позицій соціологічного підходу**

Джерело: [14].

Систему управління персоналом можна розглянути з позиції «суб'єкт-об'єкт», а саме, суб'єктом є сам керуючий апарат різного масштабу (відділ, керівник, глава компанії), за об'єкт прийнято вважати безліч виконавців, які забезпечують досягнення мети організації, на який і здійснюється вплив .

Структурні елементи складної системи управління персоналом є своєрідними підсистемами:

- 1) підсистема прогнозування, планування та маркетингу персоналу;
- 2) підсистема підбору, оформлення та обліку кадрів;
- 3) підсистема навчання та розвитку кадрів;
- 4) підсистема стимулювання та мотивування праці;
- 5) підсистема умов праці;
- 6) підсистема трудових відносин;
- 7) підсистема юридичних послуг;
- 8) підсистема формування та підтримки організаційної структури та організаційної культури.

Кожна з перерахованих підсистем має ряд функцій, від виконання яких



залежить ефективність всієї системи управління персоналом організації. Дана класифікація, представлена на рисунку 8 відбиває основні функції системи управління персоналом, але при цьому є досить умовною, тому що в кожному окремому випадку, залежно від цілей і завдань організації, підсистеми можуть бути об'єднані, повністю відсутні або навпаки розділені. Основними принципами системного управління, всіх підсистемних елементів можна назвати:

- Єдиний підхід, у якому кожна підсистема хоч і виконує свої функції, але є єдиною системою управління і може бути розглянута як просте об'єднання елементів.

- єдина система управління персоналом поєднує в собі властивості підсистем, але не є їх сумою, тому що деякі елементи можуть бути адаптовані, замінені чи загублені;

- Підсистеми управління персоналом неможливо знайти розглянуті в ізольованому вигляді, як і вся система управління, тобто. більші елементи включають дрібніші, при цьому, вони повністю є взаємопов'язаними.

- Ефективність кожної підсистеми повинна мати свої показники максимуму та мінімуму, без яких неможливо визначити якість виконання функцій єдиної системи керування персоналом.

- Єдину систему управління персоналом необхідно розглядати з позиції підсистем, а кожен підсистему ділити на функції підвищення загальної ефективності роботи.

Процес управління персоналом складається з таких специфічних видів діяльності як: HR-управління, управління людським капіталом, управління працею і т.д., у яких управління – основний вид діяльності. Управлінська праця опосередковано, опосередковано впливає створення матеріальних благ, засобом виступає обчислювальна і організаційна техніка, а предметом є і люди, результатом стають управлінські рішення.

Управлінська праця підрозділяється на певні види діяльності працівників апарату управління: організаційно-адміністративна та виховна (прийом та

передача інформації, контроль); аналітична та конструктивна (сприйняття інформації та добірка відповідних рішень); інформаційно-технічна (обчислювальні та формально-логічні операції, документація). Будь-яка організація існує лише за певних умов, одним із яких є саме управління, яке дозволяє організувати ефективне функціонування циклічно повторюваних процесів, що гарантують досягнення системи цілей, розвитку та збереження організації [49, с. 33].

Процес управління персоналом спеціалізується на сукупності всіх людських ресурсів організації, це не тільки співробітники, що числяться в активах компанії, а й партнери, залучені в різні види діяльності. Персонал є важливим капіталом компанії, що вимагає певних вкладень, що сприяють перспективному розвитку організації.

Сучасну роль і значення системи управління персоналом у побудові та вирішенні стратегічних завдань організації стає все більш значущою, ключові параметри якості персоналу складаються з цілого комплексу взаємопов'язаних елементів, необхідних в управлінні процесом формування конкурентного людського капіталу підприємства з урахуванням динаміки зовнішніх та внутрішніх факторів, що дозволяє організації виживати, розвиватися та реалізовувати довгострокові цілі. Методами управління персоналом є способи та прийоми на персонал з метою підвищення його якості для досягнення цілей організації (рис. 1.4) [53, с. 24].

Методи управління персоналом, представлені рисунку дозволяють ефективно здійснювати цей процес за стадіями управління: планування, організація, облік, аналіз, мотивація, контроль, і навіть за характером управлінського впливу загалом персонал й у індивідуальному порядку кожного чоловіка.

Отже, формування сучасного якісного персоналу в організацію залежить від стратегічних цілей самої організації, тобто. конкретна компанія складає свої критерії для пошуку та найму персоналу, при цьому найбільш значущими залишаються параметри, властиві людині, змінюється лише рівень кожного

критерію:

Характеристика	Переваги	Недоліки
<b>Адміністративні методи</b>		
Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розставлення персоналу; затвердження методик і рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети;</li> <li>– не вимагає великих матеріальних витрат;</li> <li>– на малих підприємствах оперативно досягається мета, а також забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– придушується ініціатива, творча робота;</li> <li>– відсутні дієві стимули праці, можуть виникати антистимули;</li> <li>– на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.</li> </ul>
<b>Економічні методи</b>		
Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм і нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стимулюється прояв ініціативи;</li> <li>– реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію.</li> </ul>
<b>Соціально-психологічні методи</b>		
Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних і духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб;</li> <li>– практично не потрібні матеріальні витрати.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей;</li> <li>– важко прогнозувати результати.</li> </ul>

**Рис.1.4. Методи управління персоналом**

Методи управління персоналом, представлені рисунку дозволяють ефективно здійснювати цей процес за стадіями управління: планування, організація, облік, аналіз, мотивація, контроль, і навіть за характером управлінського впливу загалом персонал й у індивідуальному порядку кожного чоловіка.

Отже, формування сучасного якісного персоналу в організацію залежить від стратегічних цілей самої організації, тобто. конкретна компанія складає свої критерії для пошуку та найму персоналу, при цьому найбільш значущими залишаються параметри, властиві людині, змінюється лише рівень кожного критерію:

1) Рівень здоров'я, загальні показники якості життєво важливих показників, виражених в умовах, що пред'являються організацією та за необхідності підтверджених рекомендуємим відділенням або уповноваженим

органом;

2) Рівень освіти, що підтверджує наявність необхідних компетенцій, обов'язкових для здійснення трудових завдань, виражений у відповідній документації (сертифікат, диплом тощо);

3) Рівень професійної (практичної) підготовки може бути визначений наявністю досвіду роботи, успішним проходженням професійних практик, участю в стажуваннях і т.д.

4) Рівень морально-етичного розвитку, норм якими керується людина вчиняючи певні дії, прямо чи опосередковано пов'язані з її трудовою діяльністю. Цей рівень має максимально збігатися з морально-етичними нормами, прийнятими в організації, що відповідають етичному кодексу та корпоративній культурі підприємства.

5) Рівень саморозвитку, при якому виявляється швидкість можливості формування та розвитку якісних характеристик фахівця в умовах його трудової діяльності та професійного зростання [52, с.21].

Важливим залишається проблема стандартизації кожного з представлених рівнів для певних видів діяльності, це необхідно в першу чергу для планомірного складання «портрета» фахівця, який буде затребуваний на ринку праці та актуальний для потенційного роботодавця. У зв'язку з цим, можна зробити висновок, що персонал є ключовим фактором успіху сучасної компанії, він же є найбільш цінним активом, реальною конкурентною перевагою і капіталом, формувати, розвивати і просувати який необхідно в першу чергу з метою самої організації. Нині, система управління персоналом плавно перейшла з суто адміністративної функції, найбільш інтегральної, тобто. управління персоналом – це управління процесом формування людського капіталу ще на моменті професійного становлення, а саме у процесі підготовки майбутнього персоналу, у його професійному зростанні, розвитку та самовдосконаленні з метою як однієї організації, так і всієї індустрії в цілому.

## Висновки до розділу 1

Компоненти єдиної системи HR-управління формують якісний підхід до формування ефективного механізму розвитку бізнесу, у якому людські ресурси – конкурентна перевага. Сформовані внаслідок історичного розвитку управління та трансформовані у перспективні види підходи до управління персоналом, де людина вже не лише особливо важливий ресурс, використання якого є запорукою успішного розвитку організації, а й стратегічний потенціал розвитку бізнесу та національної економіки.

Підготовка фахівця та його професійна діяльність сьогодні, має індивідуальний характер, тобто. важливим стає кожен професіонал, якісний розвиток якого є пріоритетом сучасної економіки. Усі підсистеми єдиної системи HR-управління (управління персоналом, людськими ресурсами та людським капіталом) дозволяють всебічно оцінити та реалізувати широкий спектр завдань, що мають мультиплікативний ефект. Виявлення перспективних підсистем дозволяє сформувати науковий підхід, що може дати максимальний ефект для розвитку національної економіки, не лише як перспективний інструмент управління організаціями, а й як своєрідну систему професійних людських відносин.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ HR-УПРАВЛІННЯ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 2.1 Аналіз організаційної структури управління КБ «ПриватБанк»

Дослідження управління людськими ресурсами в організації є важливою складовою успіху компанії. Перш за все, воно допомагає визначити ефективність стратегій найму, збереження та розвитку персоналу. Дослідження може виявити потреби та проблеми співробітників, що сприяє покращенню робочого клімату та зниженню плинності персоналу. Крім того, аналіз управління людськими ресурсами допомагає зменшити ризики конфліктів на робочому місці та підвищити продуктивність працівників, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Такі дослідження дозволяють компаніям адаптувати свої підходи до управління людськими ресурсами та зберігати конкурентну перевагу на ринку.

АТ КБ «ПриватБанк» є українським комерційним банком і однією з найбільших установ банківської галузі України за кількістю клієнтів, кількістю відділень та обсягом банківської діяльності. АТ КБ «ПриватБанк» створено в 1992 році в м. Дніпро, № ЄДРПОУ 14360570, як товариство з обмеженою відповідальністю. За період свого розвитку банк став одним із провідних банків України, завоювавши значну частку ринку та став найбільшим банком країни за активами, кількістю клієнтів та розгалуженою мережею відділень [46]. АТ КБ «ПриватБанк» пройшов декілька етапів розвитку, які пов'язані зі зміною форми власності банківських установ від ТОВ до акціонерного товариства. Завдяки своєму розвитку ПриватБанк став стратегічним партнером для національної економіки та є значним роботодавцем в країні.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільших банків України та займає

лідуючі позиції на банківському ринку країни. «ПриватБанк» продовжує модернізувати свої технології та розширювати спектр послуг, які пропонує. Банк відомий своїм клієнторієнтованим підходом, з одного боку, та як роботодавець, який впроваджує передові в тому числі соціологічні практики – з іншого.

У складних умовах ПриватБанк продемонстрував сильні фінансові результати у 2022 році, незважаючи на складні умови війни. Банк зумів зберегти прибутковість завдяки ефективності бізнес-моделі, довірі клієнтів та гнучкому підходу до управління витратами. Важливо, що ПриватБанк відіграв ключову роль у підтримці економіки та громадян України. Банк забезпечував безперервну роботу послуг, підтримував малий та середній бізнес кредитами, а також реалізував масштабні благодійні ініціативи.

Загалом результати року демонструють стійкість ПриватБанку до кризових явищ та його спроможність ефективно виконувати свою роль опорного банку для економіки і суспільства. Високі фінансові показники є свідченням правильно обраної стратегії розвитку та професіоналізму команди банку.

На кінець 2022 року відновили роботу 1033 торгові точки, понад 5732 банкомати, 8863 платіжні термінали самообслуговування та понад 221 тис. торгових POS-терміналів [46].



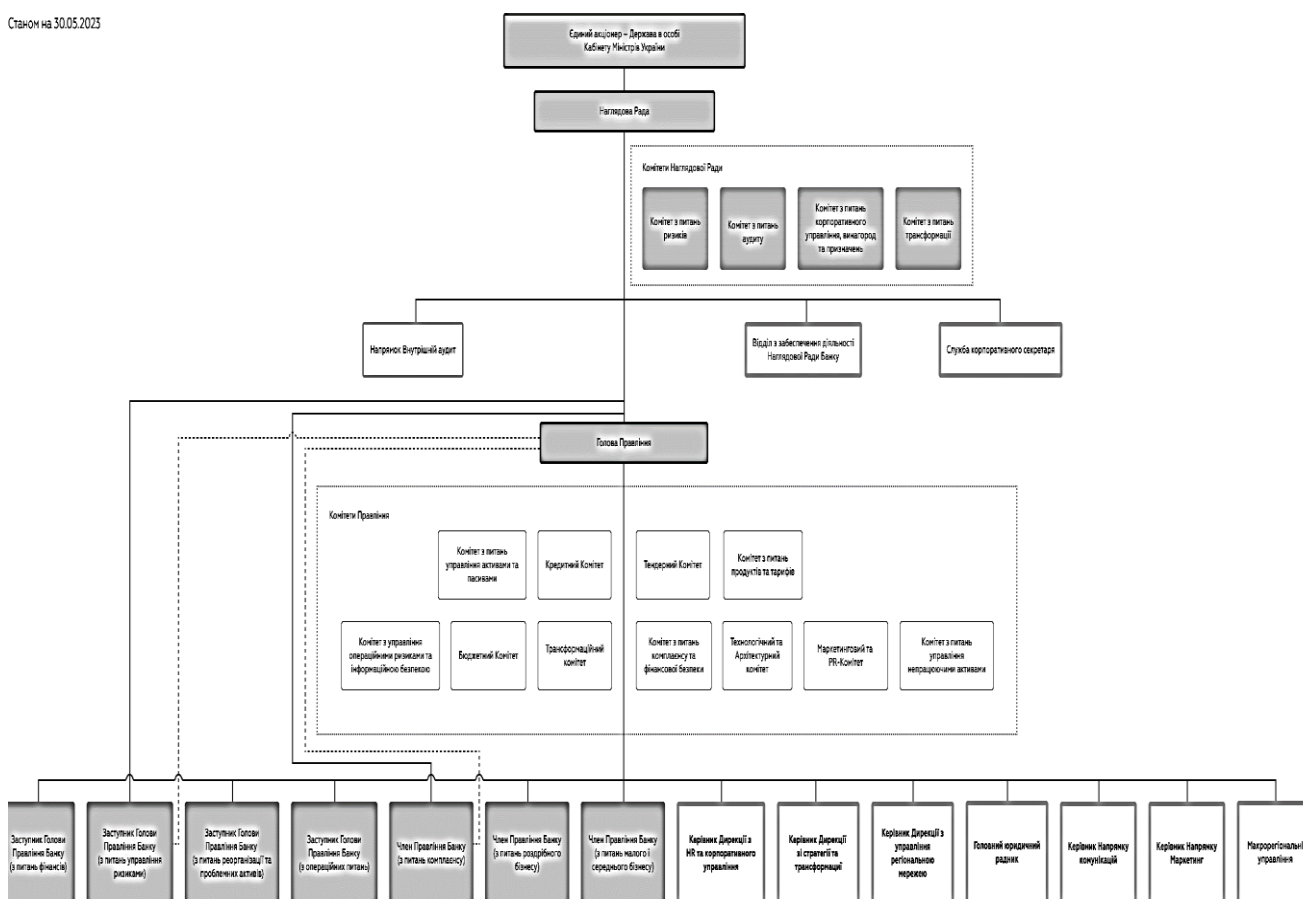
**Рис. 2.1. Основні показники діяльності АТ «Приват Банк» у військовий час**

Джерело: [46].

АТ КБ «ПриватБанк» має понад 19,1 млн активних користувачів, 13,1 млн з яких використовують застосунок «Приват 24» в Україні та за кордоном. Для забезпечення ефективної діяльності та контролю з боку держави «приватні банки» мають складні структури управління.

Організаційна структура АТ КБ має типовий корпоративний багаторівневий. На вершині структури знаходиться штаб-квартира банку, до складу якої входять топ-менеджмент, центральні служби та інші підрозділи, що забезпечують ефективність усієї банківської системи. Ієрархічна структура організації вищого керівництва показана на рис. 2.2.

Станом на 30.05.2023



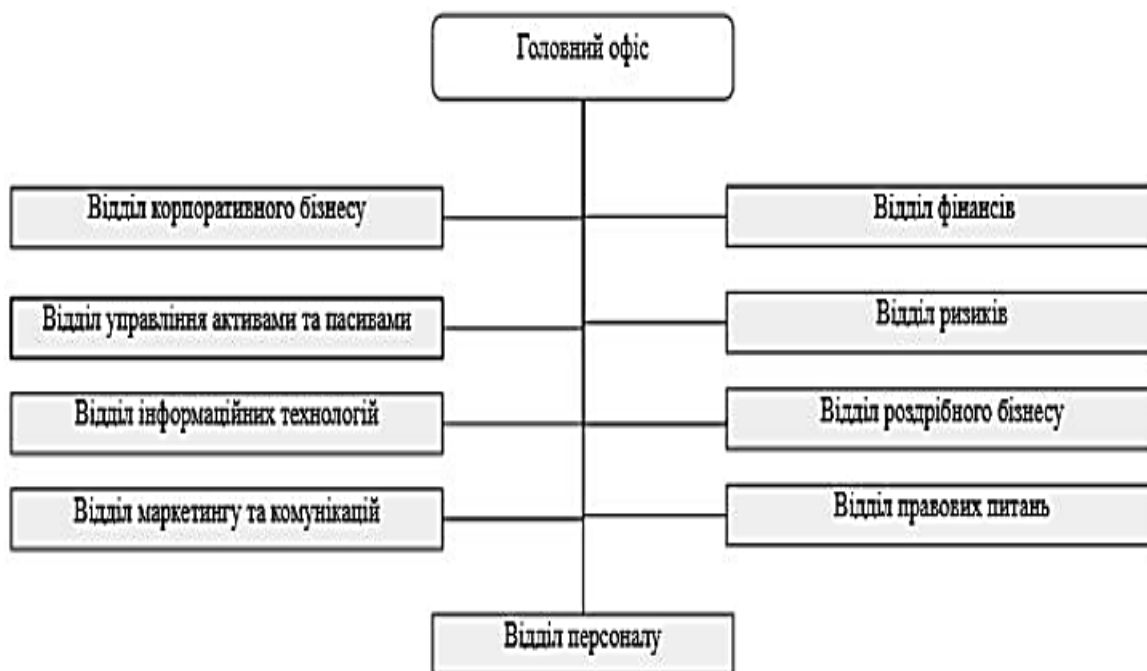
**Рис. 2.2. Корпоративна структура управління АТ КБ «ПриватБанк»**

Джерело: [46].

З корпоративної структури управління видно, що забезпечує ефективний контроль держави над усіма сферами діяльності банку.



ПриватБанк має досить розгалужену організаційну структуру, що відображає його масштаби та складність операцій (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Функціональний взаємозв'язок відділу управління персоналом з іншими організаційними одиницями**

Джерело: [46].

Функціональний взаємозв'язок відділу управління персоналом з іншими організаційними одиницями є невід'ємною частиною ефективного функціонування будь-якої компанії. Він визначає, як цей відділ співпрацює з іншими структурними частинами організації для досягнення загальних цілей та завдань.

Управління персоналом відповідає за велику кількість функцій, таких як найм, навчання, розвиток, оплата праці, оцінка продуктивності та управління конфліктами. Ці функції потребують постійного спілкування та співпраці з іншими підрозділами.

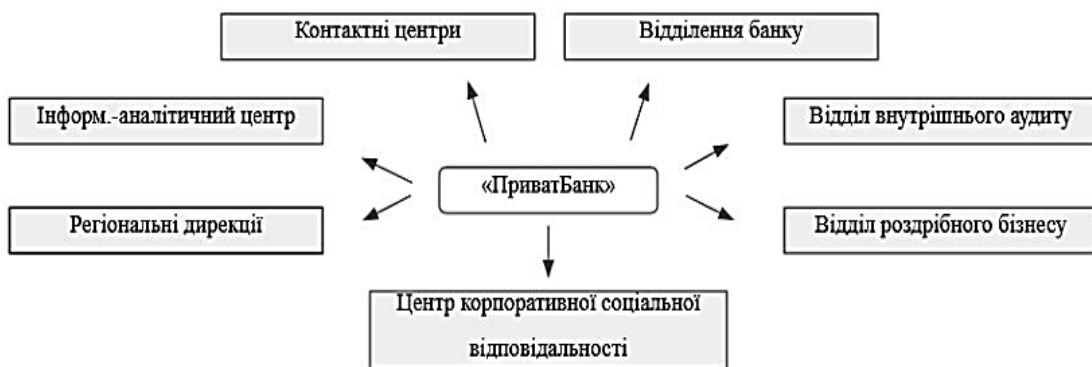
Зокрема, взаємодія з відділом фінансів дозволяє забезпечити фінансову стійкість організації, визначити бюджет для оплати праці та інших персональних витрат. Успішний взаємозв'язок із відділом маркетингу допомагає адаптувати стратегії найму персоналу до потреб ринку праці та вимог клієнтів. Зв'язок з відділом дирекції визначає стратегічні цілі та

завдання, які впливають на стратегію управління персоналом.

Окрім цього, відділ управління персоналом підтримує комунікацію зі співробітниками на всіх рівнях організації. Це включає в себе вирішення конфліктів, підтримку розвитку кар'єри та надання порад щодо професійного росту. Співробітники відділу управління персоналом виступають в ролі посередників та консультантів, сприяючи покращенню взаємин між співробітниками та менеджментом.

У підсумку, функціональний взаємозв'язок відділу управління персоналом з іншими організаційними одиницями є ключовим для забезпечення ефективності та успіху компанії. Він сприяє гармонійному співробітництву всіх структурних частин організації та спільному досягненню поставлених цілей.

Інфраструктурне забезпечення операційного управління функціональними підрозділами зображено на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Інфраструктурне забезпечення операційного управління функціональними підрозділами АТ КБ «ПриватБанк»**

Джерело: [46].

Інфраструктурне забезпечення операційного управління функціональними підрозділами АТ КБ «ПриватБанк» є основою для здійснення найрізноманітніших банківських операцій та послуг, які надаються клієнтам банку. Ця інфраструктура має критичне значення для ефективності та надійності фінансових операцій та процесів у банку.

Успішна робота функціональних підрозділів вимагає високоінтегрованої інфраструктури, яка забезпечує потрібний зв'язок і обмін інформацією між

різними ділянками банку. Це включає в себе внутрішні системи обліку, керування ризиками, обробки транзакцій, звітності та багато інших компонентів.

Основна мета інфраструктурного забезпечення – забезпечити безперебійну роботу всіх функціональних підрозділів і забезпечити швидку реакцію на будь-які фінансові операції чи запити клієнтів. Це означає, що інфраструктура повинна бути стабільною, масштабованою та відповідати всім сучасним стандартам безпеки даних та фінансових операцій.

Зв'язок між функціональними підрозділами банку та інфраструктурою відбувається через внутрішні мережі, системи обробки даних, інтегровані платіжні системи та багато інших технологічних рішень. Цей зв'язок дозволяє банку оптимізувати свої операції, зменшити ризики та забезпечити якісне обслуговування клієнтів.

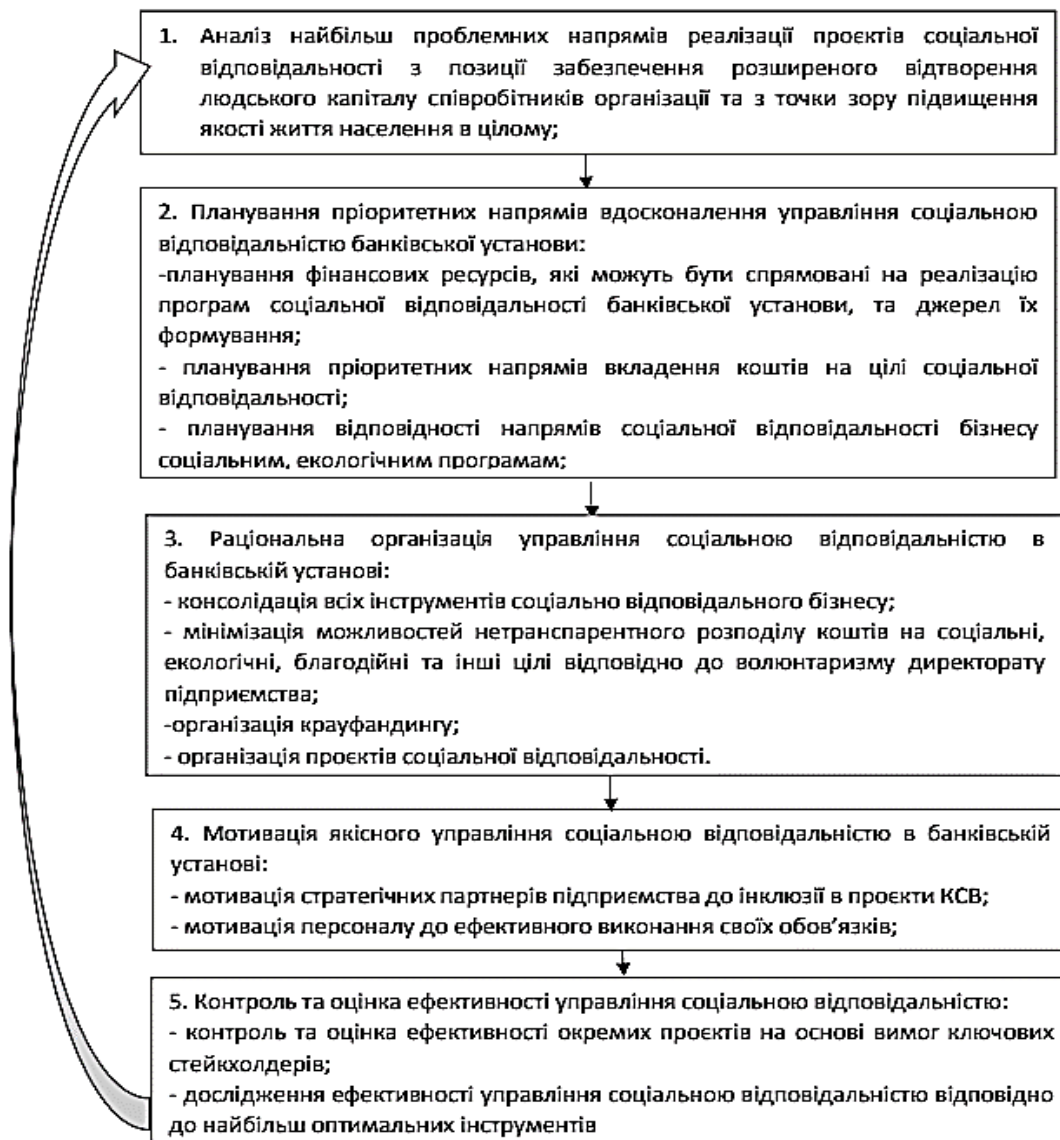
Тож, інфраструктурне забезпечення операційного управління функціональними підрозділами АТ КБ «ПриватБанк» є важливим елементом банківської діяльності, який забезпечує високий рівень послуг та довіру клієнтів. Його ефективність та надійність визначають успіх банку в сучасному фінансовому середовищі.

Для того, щоб зрозуміти, чи концептуально добре налаштована система управління та організаційні взаємозв'язки з HR-управлінням, проаналізуємо результати діяльності КБ «ПриватБанк» (додаток А).

Аналіз фінансово-економічного стану організації встановив, що у 2017-2018 роках банк вийшов із кризової ситуації 2016 року та показники чистого прибутку показали позитивну динаміку зростання у період 2018-2022 років. Це забезпечується збільшенням кількості активних користувачів та реорганізацією банківської структури. Станом на 2021 рік показник сягнув 35,242 млрд гривень, при цьому велика частка (від 60% до 90%) дивідендів щорічно виплачується акціонерам (державі). Абсолютне зростання показника за період 2017-2021 років становить 59,232 млрд гривень. Станом на кінець 2022 року чистий прибуток склав 32,5 млрд гривень, зменшившись порівняно з

попереднім роком на 7,78% (додаток Б). Ця тенденція вказує на те, що діяльність банків зосереджена в прибуткових сферах діяльності, що ефективність їх діяльності максимізована, і що це зменшує вартість стабілізації банків після повномасштабного вторгнення.

З метою системного розв'язання соціологічних проблем HR-управління та інших проблем, пов'язаних із соціальною відповідальністю банківської установи, досліджувана організація сформувала ефективний механізм корпоративної соціальної відповідальності (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Механізм управління соціальною відповідальністю в банківській установі**

Джерело: [46].

Персоналізовані механізми управління окремими видами та проектами КСВ банківськими установами дозволяють реалізувати рішення, процеси, практики та дії, які гарантують реалізацію ініціатив компанії у сфері корпоративної соціальної відповідальності і, таким чином, реалізацію її стратегії соціальної відповідальності (додаток В).

Саме через процес впровадження корпоративної соціальної відповідальності компанії визначають цінність своїх стратегій та ініціатив у сфері соціальної відповідальності – підвищення ефективності, створення вартості, реалізація нових можливостей для банківських установ та мінімізація ризиків, ктому числі у сфері HR-управління.

## **2.2. Економічна характеристика HR-управління досліджуваної організації**

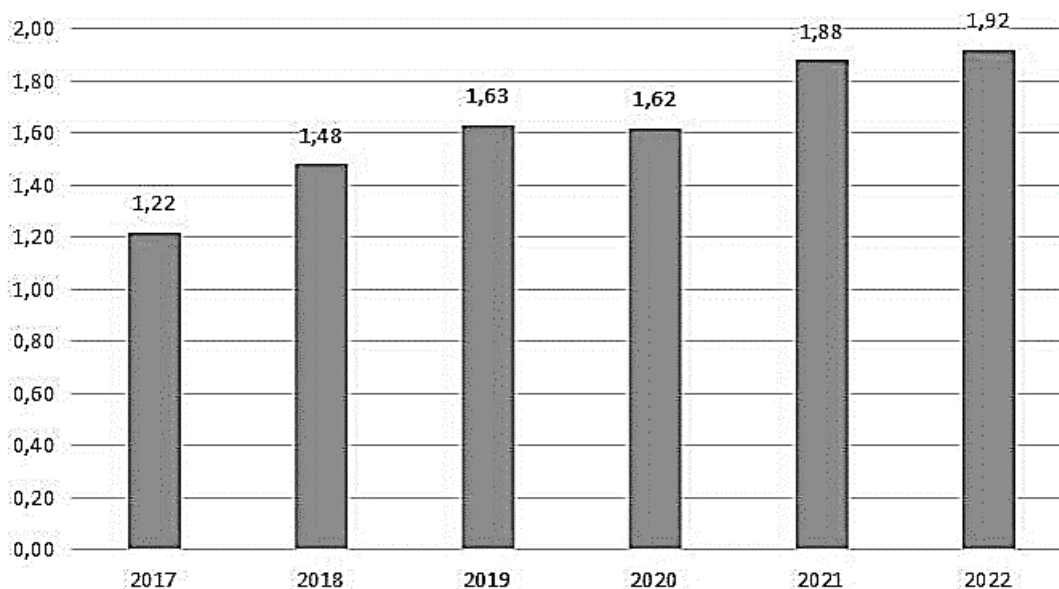
Важливими складовими економічного аналізу соціологічних проблем у сфері HR-управління є аналіз продуктивності праці, кадрового руху персоналу, причин звільнення та ін. з таких позицій:

1. Аналіз продуктивності праці дозволяє компаніям визначити, наскільки результативні їхні співробітники. Це допомагає ідентифікувати найбільш продуктивних працівників та розвивати стратегії для підвищення продуктивності усього колективу.

2. Вивчення кадрового руху допомагає зрозуміти, чому працівники залишають компанію та мотивацію працевлаштування нових людей. Це важливо для розробки стратегій збереження талановитого персоналу та розвитку персоналу.

3. Аналіз HR-даних може розкрити сфери, в яких працівники можуть потребувати додаткової підготовки або розвитку. Це може включати ідентифікацію навичок, які потрібні для заповнення вакансій, а також розвитку кар'єрних можливостей для існуючих працівників.

Для аналізу ефективності HR-управління в системі розвитку організації спочатку здійснимо аналіз продуктивності праці (рис. 2.6).



**Рис. 2.6.** Динаміка продуктивності праці у КБ «Приват банк», млн грн  
Джерело: [46].

З таблиці 2.2 бачимо, що за 2017-2022 рр. чисельність працівників скоротилася на 5,9 тис. осіб, що пов'язано з дією зовнішніх та внутрішніх факторів. Ця зміна пов'язана з реалізацією Стратегії розвитку Банку до 2024 року на 2018-2021 роки, яка передбачає скорочення штату працівників і відділень банку, оптимізацію бізнес-процесів. Причини звільнень, починаючи з початку 2022 року, включають нездатність деяких працівників отримати доступ до відділень на окупованих територіях, фізичне пошкодження або знищення відділень і неможливість перевести 30% співробітників із закритих відділень на окупованих територіях. Основа для планування «переселення» [35]. З початком війни АТ КБ «ПриватБанк» був змушений виконати планові показники щодо кількості працівників та відділень по всій Україні (15 500 осіб та 1250 відділень). Через раптовий характер цих змін банки були змушені здійснити незаплановану реорганізацію своєї діяльності, а також навчання та розвиток свого персоналу, щоб задовольняти власні потреби та надавати якісні послуги клієнтам банку. На таку динаміку також вплинула і діджиталізація роботи та

цифровізація процесів управління банківськими операціями.

На фоні збільшення загальної кількості активних користувачів банку працівники змушені підвищувати результативність своєї діяльності, що пояснює тенденцію до зростання продуктивності праці у 2017-2022 роках (рис. 2.9). Можна побачити, що крива тренду не є стабільною, оскільки підприємницька та економічна діяльність зменшилася в 2019-2020 роках, особливо через обмежувальні заходи, прийняті під час карантинних заходів, міжнародна торгівля була обмежена, а національна валюта знецінилася. Це свідчить про негативний вплив зовнішніх факторів у цей період. Проте загальна тенденція продуктивності праці зросла на абсолютну суму на 700 тис. грн. порівняно з даними 2017 року, що свідчить про ефективне функціонування організації після реорганізації та розвитку кадрового потенціалу. Зростання показників продуктивності праці відбувається за рахунок постійного вдосконалення підсистеми управління трудовими ресурсами банку, що пов'язано зі стратегією ефективного використання кваліфікації працівників відповідних 50 робочих місць.

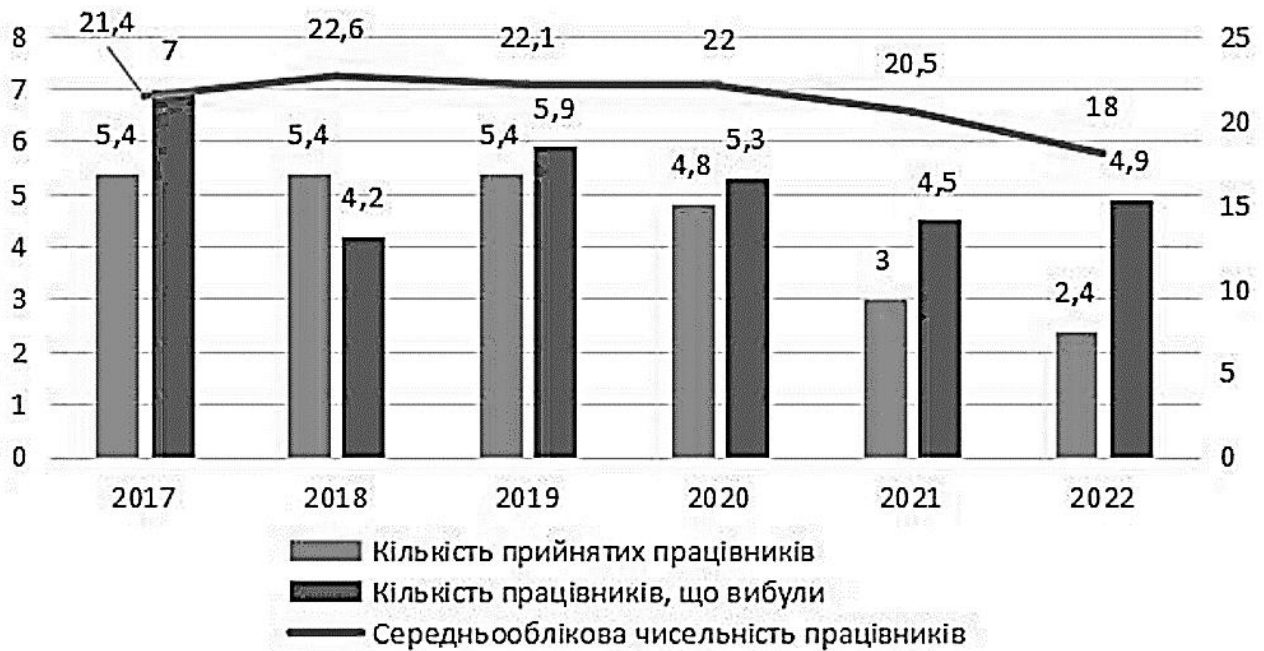
Тож система HR-управління АТ КБ «ПриватБанк» у 2017-2022 роках зазнає змін з урахуванням факторів політичного, економічного, технологічного та епідеміологічного впливу для забезпечення стабільної роботи банку. На сьогодні ефективність цієї підсистеми повністю відповідає потребам у кадровому потенціалі банку.

Аналіз плинності кадрів (рис. 2.7), не менш важливий для оцінки ефективності підсистеми управління персоналом, оскільки за його допомогою можна визначити вплив різних факторів на систему управління персоналом організації.

Видно, що за аналізований період 2017-2022 років кількість співробітників банку скоротилася на 3400 осіб. Динаміка змін низхідна, що пояснюється впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів.

Розглядаючи динаміку, збільшення середньооблікової чисельності працівників у 2017-2018 роках пов'язане з переходом банку у державну

власність, реструктуризацією системи управління ПриватБанку та розширенням бази користувачів (додаток Г).



**Рис. 2.7. Динаміка руху працівників «ПриватБанк» як результат HR-політики**

Джерело: [46].

Протягом 2018-2021 років кількість працівників стабільно зменшувалася, що пов'язано з реалізацією стратегії розвитку до 2024 року. У 2018 році прийнято рішення щодо поступового скорочення до 2024 року кількості працівників до 15,5 тис. та кількості відділень до 1,250 за рахунок цифровізації бізнес-процесів та розширення механізмів самообслуговування клієнтів (e-banking). У період 2021-2022 років темпи скорочення зросли майже в 2 рази, що було пов'язано з бойовими діями в Україні, під впливом яких, як зазначалося вище, акції придбаних філій були знищені або втрачені. Аналізуючи плинність персоналу ПриватБанку з 2017 по 2022 роки (рис. 2.10),

Виявлення трендів набору нових співробітників пов'язане з реалізацією стратегії розвитку до 2024 року та цифровізацією банківських бізнес-процесів. Таким чином, тенденцію до зниження найму нових працівників у 2020-2022 роках можна пояснити зміною форми роботи в банках та зміщенням частки працівників на дистанційну роботу, тоді як зниження цього показника у



2022 році пов'язане з реструктуризацією систем управління персоналом банку в умовах експлуатації. Для аналізу динаміки показника звільнення працівників ПриватБанку рекомендується розглянути основні причини звільнення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

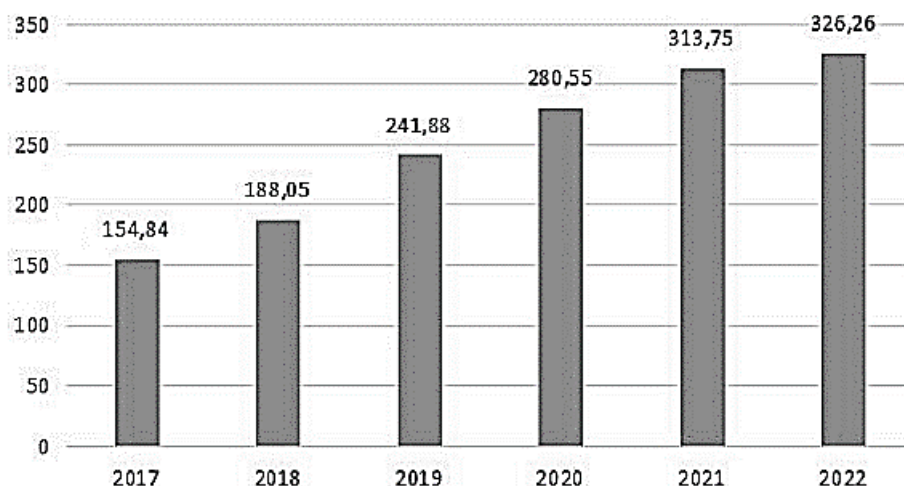
**Кадровий рух АТ КБ «ПриватБанк», 2017-2022 рр., чол**

Показники	Роки						Абс. відхил. 2017-2022	Темп приросту 2017-2022, %
	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
1. Середньооблікова чисельність працівників	21400	22600	22100	22000	20500	18000	-3400	-15,89
2. Прийнято працівників	5400	5400	5400	4800	3000	2400	-3000	-55,56
3. Вибуло працівників	7000	4200	5900	5300	4500	4900	-2100	30,00
у тому числі:								
- за власним бажанням	2200	1200	1150	950	870	496	-1704	-177,45
- за порушення дисципліни	1580	450	860	750	400	385	-1195	-175,63
- по скороченню штатів	1150	950	1200	1600	850	1426	276	-76,00
- з інших причин	2070	1600	2690	2000	2380	2593	523	-74,73

Джерело: [46].

Виявлення трендів набору нових співробітників пов'язане з реалізацією стратегії розвитку до 2024 року та цифровізацією банківських бізнес-процесів. Таким чином, тенденцію до зниження найму нових працівників у 2020-2022 роках можна пояснити зміною форми роботи в банках та зміщенням частки працівників на дистанційну роботу, тоді як зниження цього показника у 2022 році пов'язане з реструктуризацією систем управління персоналом банку в умовах експлуатації.

За даними таблиці 2.2 можна проаналізувати причини звільнення працівника. Таким чином, з 2017 по 2022 рік відсоток звільнення працівників за власним бажанням поступово знизився з 31% до 10%, що пов'язано із задоволенням потреб банківських працівників, особливо підвищенням заробітної плати у 2,10 рази (рис. 2.8), а також покращення умов праці, розвиток організаційної культури та ін.



**Рис. 2.8.** Динаміка заробітої плати працівників, млн грн

Джерело: [46].

Зменшення відсотку звільнень свідчить про те, що працівники виявляють задоволення від своєї роботи та умов праці. Це може вказувати на успішну адаптацію організаційних стратегій до потреб персоналу.

За даними табл. 2.2 результати попереднього аналізу продуктивності праці свідчать про успішну реалізацію стратегії розвитку скорочення штатів за аналізований період.

Важливою соціологічною проблемою HR-управління є гендерний баланс у структурі персоналу. Гендерна структура представлена на рис 2.9.



**Рис. 2.9.** Гендерна структура працівників «Приват Банк», за 2017-2022 рр.

Джерело: [46].

Так, спостерігаємо поступову тенденцію до зменшення частки чоловіків протягом 2017-2021 років. Якщо у 2017 році частка жінок у банку становила 55%, то на кінець 2021 року їх уже 62%. До 2022 року частка чоловіків ще зменшиться до 30% за рахунок мобілізації трудових працівників та участі у бойових діях із захисту території України.

Спостереження за зменшенням частки чоловіків в банку протягом 2017-2021 років, зокрема до 30% до 2022 року через мобілізацію трудових працівників та їхню участь у бойових діях на захист території України, вказує на появу таких соціологічних проблем:

1. Зростання частки жінок та одночасне зменшення частки чоловіків може свідчити про гендерну диспропорцію в організації. Ця проблема може бути пов'язана з різними можливостями розвитку кар'єри, оплати праці, та іншими аспектами, що впливають на статевий баланс в організації.

2. Участь працівників у бойових діях може впливати на статевий баланс у звільненнях чоловіків. Це може породжувати питання про соціальну відповідальність та готовність компанії підтримувати своїх працівників у важкі часи.

3. Зменшення частки чоловіків може впливати на різноманітність та динаміку робочого колективу. Якщо це пов'язано із втратою талантів через участь у конфліктах, це може впливати на інновації та продуктивність компанії.

4. Проблема може вказувати на необхідність забезпечення рівних умов та захисту прав працівників, які вибирають мобілізацію або взяття участі в бойових діях.

5. Компанія може зазнавати викликів у залученні та утриманні чоловічих кадрів, що потребує розробки гендерно-чутливих стратегій управління персоналом.

Розв'язання цих соціологічних проблем вимагає комплексного підходу, який включає в себе політики рівноправ'я, підтримку військовослужбовців та їхніх сімей, а також розробку стратегій для збереження гендерного балансу та талановитості в організації.

### **2.3. Діагностика соціологічних проблем HR-управління КБ «ПриватБанк»**

Соціологічні підходи до HR-управління в досліджуваній організації впроваджені у різних аспектах у таких підсистемах:

1. Відбір персоналу.
2. Мотивація персоналу.
3. Оцінювання персоналу.
4. Розвиток персоналу.
5. Кар'єрне просування.

Дослідимо детільніше кожен з них, з метою виявлення проблем HR-управління та інструментів їх вирішення.

Традиційно відбір персоналу розглядають як процес вивчення професійно-психологічних якостей працівників для визначення здатності виконувати завдання на певному робочому місці чи посаді, які відповідають організаційним цілям [6, с. 11]. Наприклад, процедура підбору персоналу АТ КБ «ПриватБанк» складається з таких етапів: тест MIDOT, співбесіда, стажування, перевірка на поліграфі (за потреби), оформлення на роботу.

Перший етап, тестування, проводився з використанням електронного інструменту MIDOT, який позиціонується як система оцінки надійності та лояльності майбутніх співробітників організації. Програма Midot System створена групою науковців-психологів на основі професійних досліджень і має найвищу достовірність результатів [10].

Методика перевірки кандидатів складається з трьох етапів, тобто трьох окремих тестів: протягом години кандидат «спілкується» з комп'ютерною програмою, а роботодавець у режимі реального часу отримує оцінку, наскільки він чесний і надійний. Наведено якісні та кількісні характеристики, перевірені під час відбору кандидатів у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Тестові системи відбору кандидатів на роботу у АТ КБ «ПриватБанк»

Назва тесту	Призначення тесту	Напрями питань	Кількість питань (од)	Термін виконання (хв)
IntegriTEST	оцінка благонадійності кандидата	<ul style="list-style-type: none"> <li>– щирість</li> <li>– розкрадання</li> <li>– хабарництво</li> <li>– толерантність в обслуговуванні</li> <li>– наркотики або алкоголь на роботі</li> </ul>	96–160	20
StabiliTEST	прогноз ризиків передчасного звільнення за власним бажанням	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поведінка у минулому</li> <li>– особисті якості</li> <li>– бажання отримати роботу</li> <li>– намір залишитися на посаді</li> </ul>	100	15
Risk Indicator	прогнозування ризиків деструктивної поведінки кандидата	<ul style="list-style-type: none"> <li>– трудова етика</li> <li>– емоційна стійкість</li> <li>– надійність</li> <li>– етичні дилеми</li> <li>– ставлення до розпоряджень керівництва</li> <li>– покарання та виговори</li> </ul>	131–161	30

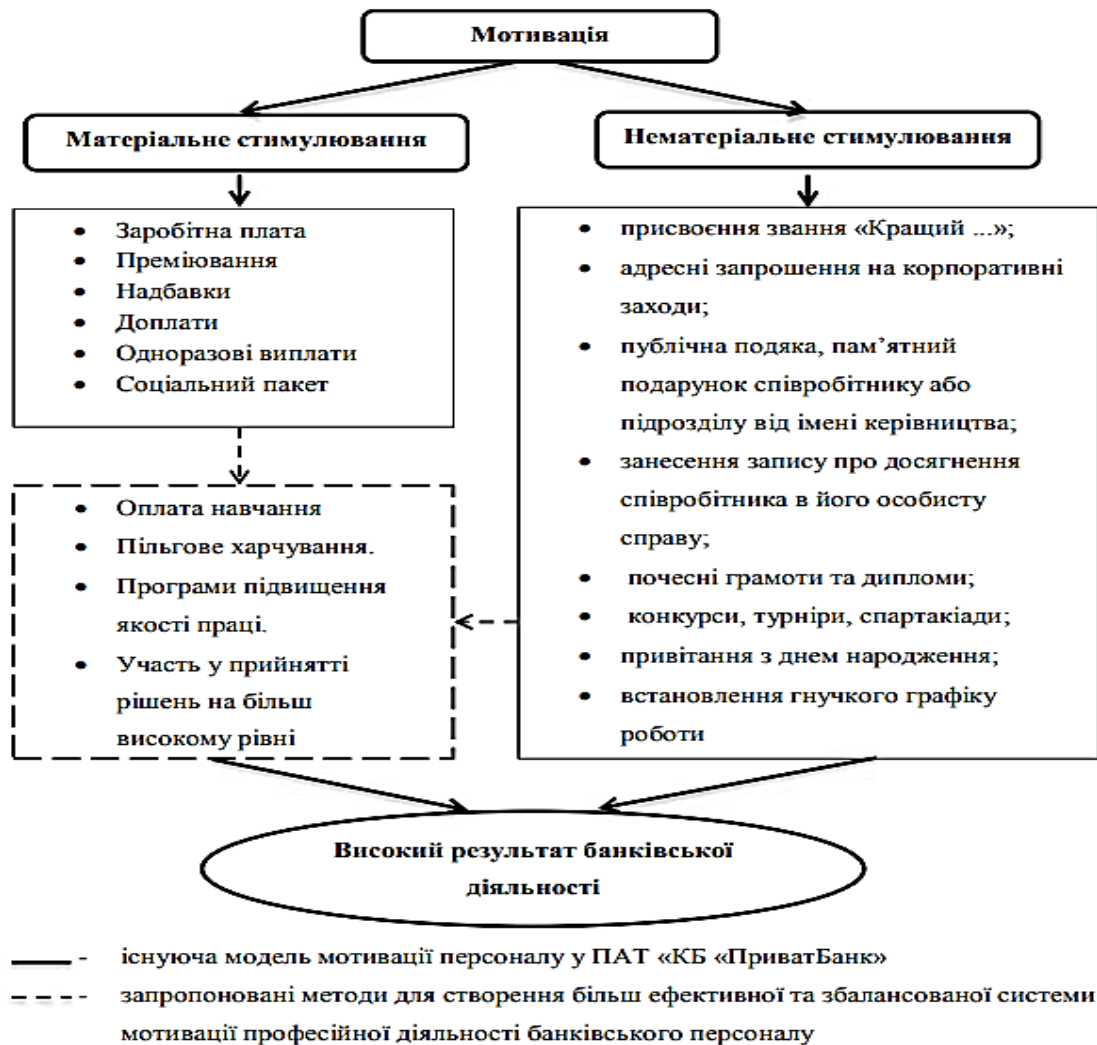
Джерело: [46].

Після успішного проходження співбесіди приймається рішення про прийняття кандидата на стажування. Термін та завдання стажування залежать від посади та складності роботи та може становити 1-2 тижні. Стажування спочатку проходить дистанційно в проекті «ПриватПерсонал», згодом за результатами стажування приймають кандидатів на роботу. Перед тим, як безпосередньо влаштуватися на роботу, потенційний співробітник «ПриватБанку» повинен пройти перевірку на поліграфі, щоб роботодавець переконався в його надійності. Мотивація співробітників є мірилом успіху всієї організації та системи якості. Загалом, мотивація «ПриватБанку» складається з матеріальної та нематеріальної частин (рис. 2.10).

Велику роль банк відводить матеріальній складовій заохочення. Матеріальне заохочення складається з постійної та змінної складових, а також соціальних пакетів. Матеріальне стимулювання працівників ПриватБанку має включати такі елементи:

1. Заробітна плата працівників складається з окладу та премії (співвідношення 50:50). Тарифи майже однакові для всіх банківських працівників, бонуси частково визначаються професіоналізмом співробітника. Бонус працівника складається з базового бонусу (залежно від професії) і бонусу

за перехресні продажі (додаткові винагороди, що виплачуються працівникам за продаж послуг, які не є частиною їх основної діяльності).



**Рис. 2.10. Складові системи мотивації праці у «Приватбанку»**

Джерело: [43].

Наприклад, касири отримують ставку та відсоток за кількість обслужених клієнтів, оператори кол-центру отримують ставку та відсоток за успішні дзвінки, а оператори відділу інкасації отримують відсоток від суми, що повертається до банку [15, с. 281].

2. Бонус означає, що бонуси виплачуються лише тоді, коли працівники дійсно впливають на досягнення кінцевої мети банку.

Таблиця 2.3

## Розмір преміальних доплат для III та IV групи преміювання

Група преміювання	Розмір премії у % залежно від результатів праці		
	Норма	Вище норми	Видатний внесок
Для III групи преміювання (квартальна премія)			
	10–18%	19–23%	23–26%
Для IV групи преміювання (щомісячна премія)			
	7–9%	10–12%	

Джерело: [46].

3. Соціальний пакет «ПриватБанку» включає: пільгові кредити, послуги корпоративного мобільного зв'язку, консультації (юридичні, психологічні, фінансові), організацію літнього відпочинку дітей співробітників, новорічні подарунки дітям, обов'язкове медичне страхування працівників. .

Аналіз матеріальної мотивації працівників ПАТ КБ «Приватбанк» показує, що оплата праці, яка складається із заробітної плати та премій, є досить ефективною. Керівництво оцінює внесок кожного співробітника досить справедливо та прозоро залежно від зовни відповідальності та внеску в розвиток і досягнення цілей організації, тож співробітники прагнуть досягти високих результатів, щоб отримати якомога більше бонусів і т.д.

Що стосується нематеріальної частини мотивації, то банк прагне створити мотиваційний клімат для колективу та організаційне робоче середовище. З метою виховання лояльності співробітників та зміцнення корпоративного духу в банку запроваджено наступні заходи нематеріального заохочення працівників: Публічні подяки, вручення пам'ятних подарунків працівникам або підрозділам від імені керівництва, фіксація досягнень співробітників в особових справах, привітання з днем народження, запрошення на заходи компанії, присвоєння звання «Кращий спеціаліст».

Розвиток людських ресурсів досліджуваного банку розглядається як система інструментів у сфері навчання, адаптації, професійного розвитку або як процес набуття необхідних навичок, навчання та реалізації потенціалу

працівника. Такі засоби мають право на існування, але ми вважаємо, що розвиток персоналу слід розглядати як процес, безперервність якого забезпечується послідовним виконанням запланованих заходів на місцях. Відповідає за координацію питань навчання та розвитку персоналу «ПриватБанку» – ПриватУніверситет та Навчальні Центри.

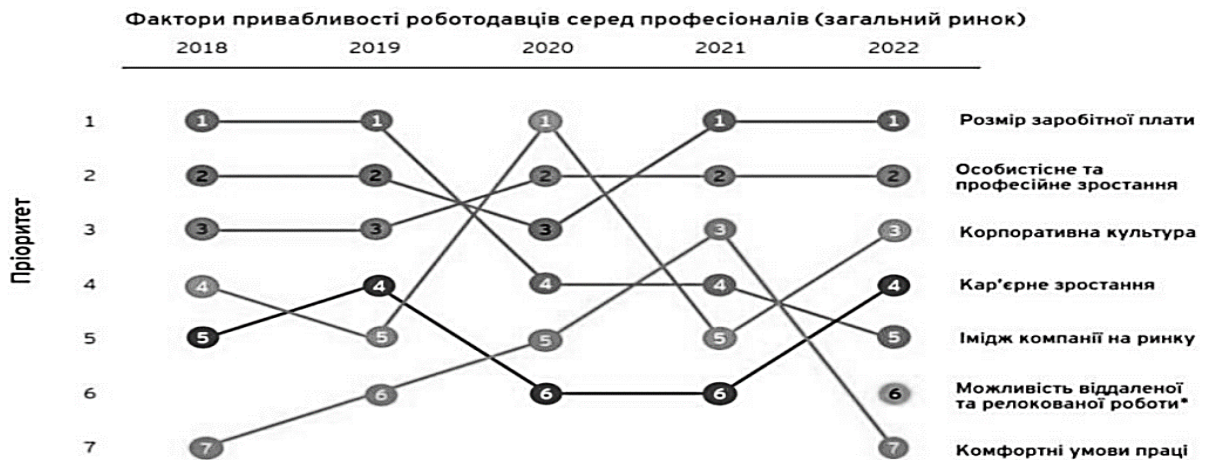
Кожна структурна одиниця «ПриватБанку» (наприклад, що надає послуги юридичним особам) має навчальний центр. Кожен центр відповідає за навчання працівників професійним навичкам у межах бізнесу. На місці працюють тренери - працівники банку, відповідальні за навчання молодших співробітників.

ПриватУніверситет, у свою чергу, координує роботу навчальних центрів і готує менеджерів середньої та вищої ланки. Співпраця між бізнес-сектором і приватними університетами базується на тому, що кожен сектор оплачує приватним університетам внески за освітні програми (навчальні семінари), які він організовує. Кожен співробітник повинен пройти базову обов'язкову програму і замовити додаткове навчання на власний розсуд.

Однією з особливих вимог «ПриватБанку» до персоналу є те, що керівники відділів повинні бути тренерами (тобто не менше 2 одноденних тренінгів на квартал). Аналіз ефективності тренінгу базується на: набутих учасниками тренінгу знаннях про проходження внутрішнього обов'язкового тестування, формі зворотного зв'язку після тренінгу та внутрішньої електронної форми оцінювання тренінгу. Успішна адаптація персоналу допоможе заощадити витрати на пошук нових співробітників, знизити плинність кадрів, сприяти розвитку талантів, підвищити задоволеність працівників роботою та сформуванню позитивне ставлення до роботи. Процес оцінки банкірів враховує специфіку самої роботи. Тому в сучасній діяльності приватних банкірів можна виділити дві складові: робота, що виконується за заданим планом, регламентована механічно і досить жорстко інструкціями та положеннями, робота, спрямована на створення нових духовних чи матеріальних продуктів.



Загалом, динаміка на рис. 2.11 показує, що протягом 2018-2022 років зростає привабливість тих роботодавців, які надають ефективне навчання та приділяють увагу особистісному розвитку працівників.



**Рис. 2.11. Фактори привабливості роботодавців серед професіоналів**  
Джерело: [34].

Тож, особистий і професійний розвиток на робочому місці також стає все більш привабливим для професіоналів.

Для дослідження соціологічних проблем HR-управління «ПриватБанку» ми здійснили SWOT-аналіз, результати якого наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Результати SWOT-аналізу HR-управління «ПриватБанку»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність системи розвитку професіональних здібностей персоналу та керівництва.</li> <li>– Якісна нормативна база системи управління (детальні посадові інструкції, професіограми).</li> <li>– Вигідна система матеріальної мотивації та повний соц. пакет.</li> <li>– Наявність технологій перевірки персоналу на благонадійність.</li> <li>– Націленість як керівництва, так і працівників на досягнення якісних результатів роботи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Плинність кадрів на низьких посадах.</li> <li>– Досить жорстка система штрафів (один недолік може нести за собою втрату 20% бонусів).</li> <li>– Недостатня увага до нематеріальних механізмів мотивації.</li> <li>– Слабка система управління конфліктними ситуаціями.</li> <li>– Неefективні механізми організації позмінної роботи (для працівників каси перерахунку).</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток інноваційних методів комунікації, організації робочого процесу та впровадження нововведень.</li> <li>– Фінансування з боку держави нових можливостей навчання керівників різних рівнів.</li> <li>– Удосконалення інструментів постійної діагностики і моніторингу системи стимулювання персоналу.</li> <li>– Впровадження Наглядною радою банку модифікованих програм з навчання «новачків».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Протекціонізм при висуванні кандидатів на роботу і підвищенні в посаді.</li> <li>– Прагнення до простих і швидких способів зростання доходів акціонерів за рахунок економії на навчанні та розвитку персоналу.</li> <li>– Зменшення позитивного фідбеку зі сторони клієнтів про роботу співробітників.</li> </ul>

Джерело: [46].

За результатами аналізу визначено такі соціологічні проблеми HR-управління АТ КБ "ПриватБанк":

- наявність нерівності в розподілі заробітної плати і низька увага до гендерної нерівності в умовах праці в банку;
- перевантаження працівників або неприйняттого балансу між роботою та особистим життям.
- проблеми у відносинах між працівниками та керівництвом, а також вплив на загальну задоволеність роботою та відчуття приналежності до організації.
- проблеми в корпоративній культурі банку, таких як відсутність цінностей, що сприяють інклюзивності та співпраці.
- проблемт у звільненні та перетримці працівників, а також можливість втрати цінних кадрів
- незалученість працівників до прийняття управлінських рішень тощо.

## **Висновки до розділу 2**

На основі наданих аспектів видно, що АТ КБ «ПриватБанк» є ключовим учасником фінансового сектору України з розгалуженою мережею філіалів та банкоматів по всій країні. Однак станом на 2021 рік, банк стикався з серйозними викликами через повномасштабне вторгнення, що призвело до фізичного знищення або ліквідації понад 20% банківської інфраструктури.

У сфері управління персоналом виявлено кілька проблем. Перш за все, існує нерівність в розподілі заробітної плати та недостатня увага до гендерної рівності на робочому місці. Це може призвести до незадоволення працівників та впливати на їхню продуктивність.

Друга проблема – перевантаження працівників і невідповідний баланс між роботою та особистим життям, що може вести до виснаженості і зменшення робочої продуктивності.

Проблеми у відносинах між працівниками та керівництвом можуть створювати конфлікти та негативно впливати на загальну задоволеність

роботою. Крім того, слабка корпоративна культура і відсутність цінностей, спрямованих на інклюзивність та співпрацю, можуть підірвати ефективність команди та спільноти працівників.

Проблеми в управлінні персоналом, такі як неефективний процес звільнення та перетримка працівників, можуть призвести до втрати цінних кадрів і втрати компетенцій.

Важливим аспектом є також незалученість працівників до прийняття управлінських рішень, що може обмежувати інноваційність та здатність банку адаптуватися до змін на ринку.

Отже, наявність цих проблем в сфері управління персоналом може підірвати успішну діяльність банку і вимагає уважного аналізу та вдосконалення HR-управління для забезпечення стійкості та ефективності в умовах зовнішньоекономічної діяльності та конкуренції.

### РОЗДІЛ 3.

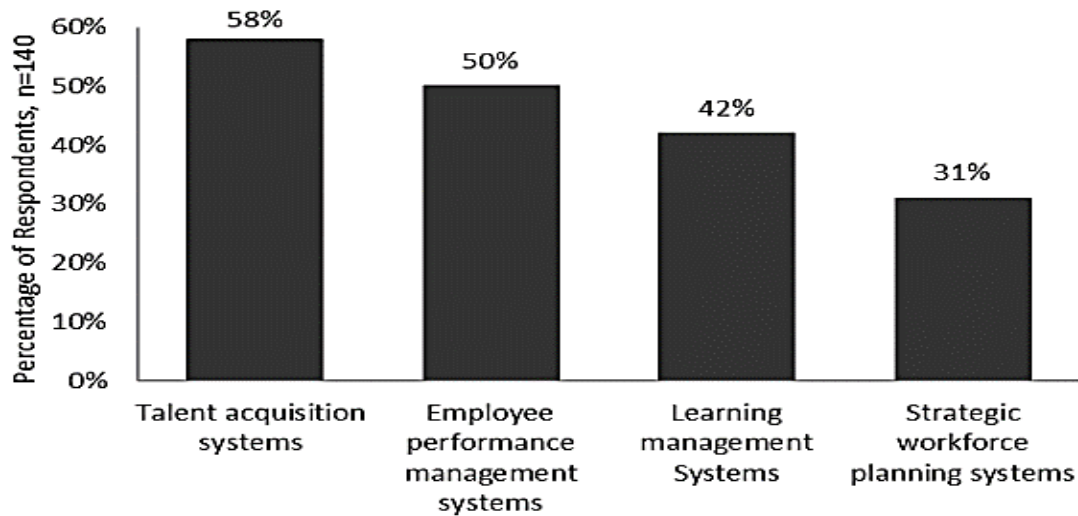
## ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІОЛОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ HR-УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Зарубіжний досвід вирішення соціологічних проблем HR-управління

Для того, щоб вирішити соціологічні проблеми HR-управління необхідно відповідати новим соціальним викликам, а для їх відслідковування необхідно аналізувати макротенденції в людських відносинах, на які слід звернути увагу при побудові ефективного механізму HR-управління. Тож, визначимо основні новітні технології та тенденції в сфері HR.

Компанія Gartner визначила головні стратегічні HR-технології, які матимуть ключове значення для організацій у складній макроекономічній обстановці та в умовах кризи. Зазначається, що опублікований список складено на основі результатів опитування 138 керівників різних компаній. За результатами опитування, приблизно 44% HR-керівників повідомили, що покращення бізнес-результатів є їх головним стратегічним пріоритетом при перетворенні HR-технологій. При зростанні чисельності та підвищення кваліфікації персоналу заявили 26% респондентів. Близько 17% опитаних наголосили на необхідності оптимізації витрат. Загалом, для HR-керівників дуже важливо забезпечити зростання доходів та прибутковості, особливо за часів соціальних, технологічних та економічних змін.

Головною проблемою в сегменті HR-технологій є забезпечення постійного впровадження HR-рішень серед ключових зацікавлених сторін – співробітників, менеджерів та команди HR: на це вказали 57% респондентів. Крім того, як бар'єри, названі наміри інвестування у HR-технології (46%), а також розробка та підтримання стратегічного плану трансформації HR-технологій (43%).



**Рис. 3.1. Очікувані ефекти від впровадження HRM технологій**

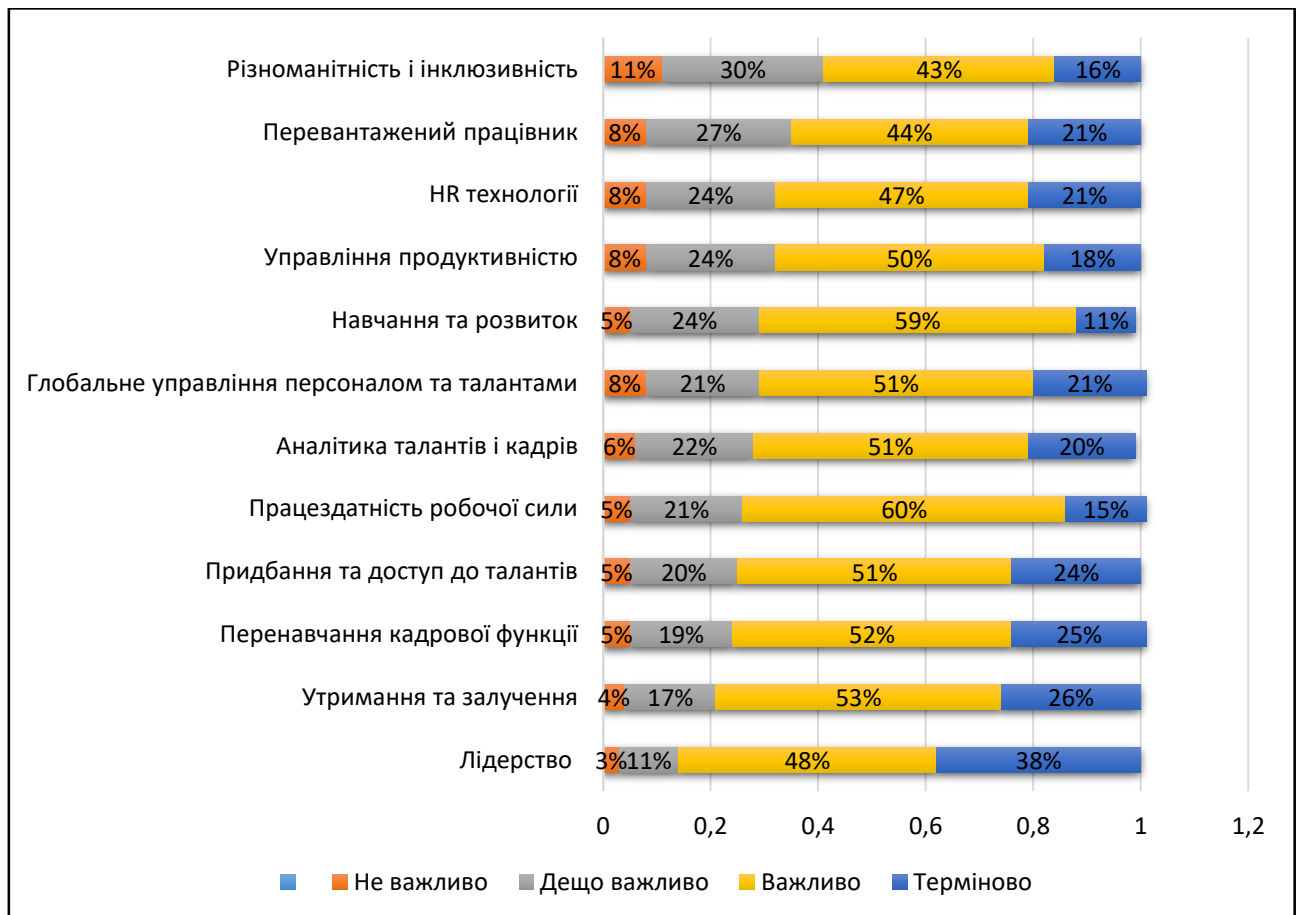
Джерело: [5].

У 2023 році увага багатьох HR-керівників буде спрямована на розгортання та оптимізацію існуючих технологічних рішень. Більшість хмарних додатків отримують від двох до чотирьох великих оновлень на рік, і організаціям слід оперативно впроваджувати їх для отримання максимальної вигоди з нових можливостей у міру їхньої появи. Крім того, HR-лідери вважають найбільш важливими такі галузі, як керування навичками (51%), платформи навчання (41%) та внутрішні таланти (32%).

Менше половини (43%) керівників HR-напрямку вважають, що їхні співробітники задоволені HR-технологіями, що використовуються в їхній організації, а інші повідомляють, що їх працівники або нейтральні, або незадоволені [5]. Йдеться про те, що незадоволеність найчастіше пов'язана з неоптимальним підходом, який може бути викликаний кількома причинами, включаючи недостатню цифрову зрілість, неадекватне управління змінами та недостатнє інформування про цінність технології.

Приблизно 39% керівників HR-напрямків вказали на те, що вони визначають свою власну стратегію HR-технологій за підтримки IT-відділу, тоді як 45% опитаних повідомили про розробку стратегії HR-технологій за рівноправної участі команд HR та IT.

У той час як багато HR-організацій намагаються повністю самостійно контролювати стратегію HR-технологій, у HR-команди навряд чи є всі навички, необхідні для визначення цілісної стратегії у відповідній сфері. Команди бізнесу та HR повинні працювати в тісній взаємодії, щоб об'єднати розуміння бізнес-процесів та технічну експертизу необхідних функцій [2].



**Рис. 3.2. Основні HR-пріоритети компаній**

Джерело: [6].

У дослідженні [5] йдеться про те, що гібридний підхід до організації трудової діяльності, який колись вважався тимчасовим засобом, що дозволяє підприємствам продовжувати бізнес-операції на тлі COVID-19, став основою глобального робочого середовища. Компаніям, на думку IDC, потрібні динамічні та реконфігуровані команди співробітників, здатні швидко адаптуватися до вимог бізнесу та нових реалій – у будь-який час та в будь-якому місці. Гібридні середовища передбачають впровадження засобів

автоматизації, перехід на хмарні ресурси та використання передових систем на основі штучного інтелекту (ІІ). Аналітики відзначають, що значний вплив на цю сферу матимуть макроекономічна обстановка, що склалася, пандемія і цифрова трансформація підприємств по всьому світу.

Загалом тенденції, що спостерігаються, призведуть до серйозних змін у моделях організації роботи. У дослідженні IDC визначено фактори, які необхідно враховувати директорам компаній та управлінському персоналу під час побудови бізнесу.

Прогноз 1. Для вирішення проблем, пов'язаних зі здоров'ям співробітників, стабільністю, поїздками та іншими факторами, до 2027 року 30% із 2000 найбільших публічних компаній світу (Global 2000) почнуть впроваджувати сторонні послуги на базі метавсесвіту для забезпечення взаємодії з клієнтами.

Прогноз 2. У 2025 році затребуваність бізнес-розробників стане повсюдною: понад 60% підприємств навчатимуть користувачів для створення власних програм та автоматизованих сервісів із застосуванням Low-Code-інструментів.

Прогноз 3. На тлі нестачі кваліфікованих співробітників ІТ-директора, які інвестують у платформи впровадження цифрових технологій та засоби автоматизованого навчання, до 2025 року зможуть розраховувати на зростання ефективності на 40% [1].

До 2025 року ІТ-директори зможуть розраховувати на зростання ефективності на 40%

Прогноз 4. До 2024 року організації, які застосовують заходи мікромоніторингу співробітників (камери, реєстрація натискання клавіш), фактично зіткнуться зі зниженням продуктивності праці на 20%.

Прогноз 5. Компанії з рейтингу Global 2000, які впроваджують тактичні гібридні моделі роботи, втратять 20% доходу у 2024 році через скорочення робочих місць та неефективних команд.

Прогноз 6. До 2025 року організації, які створили спеціальні гібридні

політики безпеки та розвинули культуру довіри, втричі рідше стикатимуться з порушеннями політик інформаційної безпеки.

Прогноз 7. До 2024 року компанії, які пропонують своїм співробітникам зручний доступ до цифрових платформ для спільної роботи, систем автоматизації процесів та інших подібних інструментів, збільшать доходи приблизно на 20% завдяки підвищенню продуктивності праці.

Прогноз 8. Інтегрована аналітика в екосистемі інтелектуального цифрового робочого простору призведе до покращення диференційованих бізнес-результатів на 70% до 2026 року.

Прогноз 9. До 2025 року 65% компаній зі списку Global 2000 почнуть розглядати онлайн-присутність як альтернативу реальному спілкуванню серед своїх залучених співробітників.

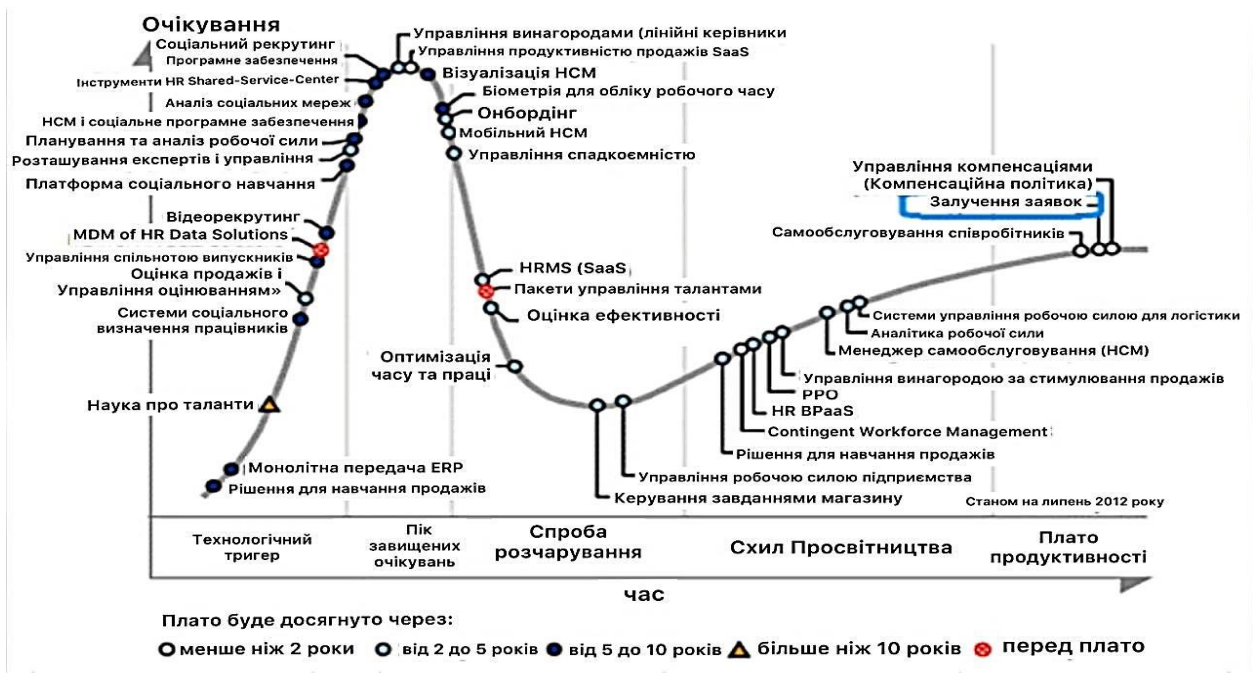
Прогноз 10. До 2024 року 55 % керівників вищої ланки на великих підприємствах будуть використовувати інтелектуальні технології планування простору та ресурсів з метою перегляду організаційної структури офісних приміщень для проведення зустрічей, виконання спільної роботи та навчання [3].

Аналітики компанії Forrester Research вважають, що процеси, що відбуваються в бізнесі, суспільстві та індустрії технологій, постійно впливають на розвиток світового ринку HRM систем, особливо в сьгоднішніх макроекономічних умовах.

Бізнес прагне інтегрувати всі компоненти управління «життєвим циклом» співробітників (рис. 3.3).

Тож, технології, що використовуються для рекрутменту, навчання, підвищення ефективності та розрахунок компенсацій поряд із центральною ланкою, HRMS, утворюють єдине інформаційне поле, яке дозволяє роботодавцям керувати працівниками комплексно. Через економічні проблеми більшість компаній сьогодні вважають за краще імплементувати власні служби рекрутменту і звертатися до компанії продовжують стикатися з проблемами HR-управління, що постійно змінюються.





**Рис. 3.3. Цикл імплементації HR-технологій в систему управління**

Джерело: [61].

Покоління бекі-бумерів поводитьсь зовсім відмінно від старожил, просуваючись вгору кар'єрними сходами. Більшість молодих співробітників з легкістю змінюють місце роботи, віддаючи перевагу варіантам, де за рівну винагороду їм запропонують менше відповідальності або робочих годин, а також вільний або ковзний графік роботи. Щоб яось зберегти корпоративні компетенції, компаніям доведеться розвивати інститут наставництва чи менторства, таким чином, корпоративні знання будуть передаватися від досвідчених співробітників новачкам безпосередньо.

У складних умовах підприємства розроблятимуть спеціальні програми, які націлюватимуть працівників на ефективність та сприятимуть їм у досягненні максимальної робочої ефективності за якомога короткий термін. Крім того, плинність кадрів змусить компанії серйозно спантеличитися лояльністю персоналу та встановити серйозні схеми навчання, розвитку та заохочення.

Сучасні технології дозволяють співробітникам швидше виконувати свою роботу, робити її більш ефективно і не прив'язуючись до певного

розташування. Працівникам будуть потрібні такі рішення, які дозволять їм мати постійний онлайн доступ до даних про продаж, пошук, участь у тренінгах та експертів безвідносно того, звідки здійснюється цей доступ і за допомогою якого пристрою – ноутбука чи смартфона [27].

Працівники компаній все частіше одержують потрібну їм інформацію за допомогою мобільних пристроїв, соціальних медіа або засобів спільної роботи. Також мобільні технології задіяні та активно задіятимуться у процесах навчання, звітності, управління талантами та сервісами типу співробітник-співробітнику.

Управління талантами виходить на перший план. Так, Forrester відносить інструменти корпоративного навчання та підвищення ефективності співробітників до ключових стратегічних галузей розвитку систем HRM. Це найбільш «гарячий» сегмент світового ринку систем керування персоналом. Так, сегмент систем управління талантами зростатиме на 16,5% щорічно до 2024 року, а сегмент систем корпоративного навчання – на 8%. При цьому в обох цих сегментах також взято курс на SaaS: ця модель використання програмного забезпечення стає все більш популярною серед замовників.

На думку найбільших вендорів систем управління персоналом, HR-професіонали потребують інтегрованих HRM рішень від одного постачальника. Такої думки дотримуються і найбільші аутсорсингові компанії. На додаток до поглинань (ADP купила Workspace тощо), аутсорсери та системні інтегратори (ADP, Ceridian, Infosys, NorthgateArinso) стають важливою частиною каналу продажів HRM та WFM (управління трудовими ресурсами) рішень, що розповсюджуються за підпискою (SaaS) [44].

Консолідація є серйозним драйвером ринку, що видно з останніх укладених угод:

- SuccessFactors придбала Inform (аналітика управління трудовими ресурсами та стратегічне планування) та Cube Tree (соціальний софт);
- Authoria та Peopleclick об'єдналися для створення спільних рішень у галузі рекрутменту та управління талантами;

- ADP придбала Workspace;
- StepStone Solutions поглинула MrTed, щоб досягти глобального лідерства на ринку рішень для рекрутменту;
- Taleo придбала Learn.com;
- Kenexa купила Salery.com;
- Роль СМБ посилюється.

Причинами зростання популярності рішень SaaS є їх «глобальність», гнучкість і легкість адаптації, а також відносно низька вартість. Виділимо фактори, які знижують витрати на автоматизацію, в основному за рахунок переміщення активних продажів у сферу малих і середніх підприємств, які повинні ефективно використовувати ресурси. З цим пов'язана ще тенденція для малого та середнього бізнесу, це застосування функціонально-еквівалентних систем управління персоналом великих компаній. Можливо, це стане ще одним фактором переходу вендорів «важких» HRM-систем на сервіс-орієнтовані архітектури, що має зробити ці рішення більш доступними (можна купувати лише необхідні послуги) і гнучкими (можна комбінувати від різних розробників) рішення) і доповнить його своїм). Тому розвиток сегменту SME, моделі SaaS і «стратегічного» рівня систем управління персоналом надає ринку можливості для 10% щорічного зростання. Аналітики відзначають, що протягом наступних п'яти років розширені функції, які не завжди користуються попитом, стануть стандартними і використовуватимуться більшістю компаній. Тому після цього періоду зростання ринку має сповільнитися. Крім того, Forrester і AMR Research прогнозують, що темп його зростання повинен становити 7%-10% [58].

### **3.2. Стратегічний вимір ефективності впровадження соціальних технологій в HR-управління підприємства**

Нині фокус-аналітики у сфері HR-управління принципово трансформувалися з технічних підходів у напрямі впровадження соціологічної технології, яка вирішує систему проблем – від організації роботи та менеджменту до набуття талантів та фінансових результатів. Лише відносно недавно «фахівці HRM продемонстрували відданість стратегічній ефективності практики HR-управління у грошовому еквіваленті». Однак, як підтверджують західні дослідження, головними проблемами в оцінці ефективності у сфері HR-управління є відсутність чіткої формалізації зазначеної процедури та власне готовність організацій використовувати аналітику у сфері HRM. До чітко формалізованої процедури оцінки ефективності HR-управління вдаються менше 10% компаній, покладаючись, у свою чергу, на суб'єктивізм та інтуїцію, тільки у 8% організацій є, згідно з їхньою власною оцінкою, «придатні для використання дані» [21].

Класичними вимірниками мотивації визнаються кількість чи зростання раціоналізаторських пропозицій та їх реалізація, що вимірюється розміром премії, а також суттєвий аспект раціоналізаторських пропозицій, що включає витрати, час, якість та процеси. Водночас в оцінці мотивації співробітників Х. Фрідаг та В. Шмідт рекомендують враховувати інші показники, зокрема частку працівників, залучених до соціальних проектів, квоту участі в корпоративних заходах, частку автомобілів співробітників з фірмовими наклейками, частку співробітників, які беруть участь у внутрішніх комітетах [32, с. 39].

Аналіз сучасних підходів до мотивації як фактора підвищення продуктивності праці в організації дозволяє розглядати його як провідного мотиватору залученості співробітників – фактор, який слід вимірювати та підвищувати.

Принцип взаємної залученості як ідентифікація «працівників із цілями та цінностями компанії» [44] є одним із ключових принципів HR-управління. Існують різні підходи до визначення залучення. Залучення означає «використання членів організації у своїх робочих ролях; у взаємодії у процесі виконання функцій люди застосовують та виражають себе фізично, когнітивно та емоційно» (У. Кан); до залучених співробітників належать ті, хто «поглинений, захоплений і відданий роботі та робочому місцю» (інститут Gallup); залучення співробітників визначає «задоволеність роботою, лояльність і схильність витратити дискреційні зусилля щодо досягнення організаційних цілей» (компанія Deloitte) [17].

Залучення не обмежується щастям чи задоволеністю працівників роботою. Разом про те, недавні дослідження зарубіжних [8] експериментально підтвердили вплив відчуття щастя та емоцій на продуктивність праці. В результаті дослідження, яке проводилося протягом кількох років за участю 713 осіб, було встановлено, що стимулювання позитивних емоцій та щастя вплинуло на підвищення продуктивності праці «приблизно на 10-12%» [18, н. 790], тоді як негативні події в залежності від терміну їх давності знижували продуктивність праці порівняно з вихідним значенням [8].

Засновник LEADx.org, оглядач Forbes К. Круз наголошує, що «залучення співробітників – це емоційне зобов'язання, яке несе працівник для організації та її цілей. Ця емоційна зобов'язання передбачає, що співробітники дійсно піклуються про свою роботу і свою компанію. Вони не працюють тільки для зарплати або лише для наступної акції, але працюють від імені цілей організації» [33].

Залучення співробітників є дійсно актуальною проблемою: за даними компанії Gallup середній показник залучення співробітників у світі становить лише 15% [20]. Тим часом, неодноразові дослідження підтвердили взаємозв'язок між залученням співробітників та їх продуктивністю та, отже, конкурентоспроможністю компанії. Аналітики Gallup протягом 35 років вивчали вплив взаємодії у компанії на результати бізнесу. Дослідження Gallup

2016 року показали, що залучені співробітники перевершували своїх активно відсторонених від цілей організації колег на 10% за рейтингами клієнтів, на 17% – за продуктивністю, на 20% – з продажу та на 21% – за рентабельністю [21]. Крім того, закордонні дослідники виявили, що дохід компаній із залученими співробітниками в 2,5 рази вищий у порівнянні з доходом компаній конкурентів з низьким рівнем участі співробітників [20].

Вимірювання залучення співробітників реалізується поетапно і включає попереднє дослідження (1), розробку та проведення опитування (2), огляд результатів та планування дій (3) та вжиття заходів (4) [23]. На попередньому етапі необхідно заручитися підтримкою з боку управлінської команди, виробити стратегію проведення опитування та комунікаційну стратегію. На другому етапі розробляється анкета та проводиться опитування. Третій етап передбачає ознайомлення співробітників з результатами опитування, обговорення сильних та слабких сторін та вироблення плану дій. На четвертому етапі вживаються заходи, спрямовані на покращення взаємодії співробітників у сфері комунікації, відповідальності, регулювання та вимірювання.

Прикладом інструменту вимірювання залученості є методика Gallup Q12, яка передбачає відповіді співробітників на такі питання: «Чи я знаю, що очікується від мене на роботі; чи маю я необхідні для виконання своєї роботи матеріали та обладнання; чи маю на роботі можливість щодня робити те, що я роблю найкраще; чи отримав я визнання чи похвалу за хорошу роботу за останні 7 днів; дбати про мене як про людину мій безпосередній керівник чи хтось на роботі; чи заохочує хтось на роботі мій розвиток; чи вважаються на роботі з моєю думкою; чи дозволяє місяць/ціль моєї компанії відчувати мені важливість моєї роботи; чи зобов'язані мої колеги виконувати роботу якісно; чи є у мене найкращий друг на роботі; чи хтось говорив на роботі зі мною про мій прогрес за останні 6 місяців; чи мала я минулого року можливість працювати і вчитися?» [24].

Узагальнення даних питань дозволяє визначити основні напрями підвищення залучення співробітників, а саме: релевантність цілей співробітника та компанії; організація комфортного робочого простору; оцінка якості роботи, визнання та побагатоканальна комунікація з регулярним зворотним зв'язком; самореалізація та особистісний розвиток співробітників. Реалізація даних напрямів для управління залученням доцільна за умов відкритості, прозорості та відсутності «подвійних стандартів» у практиці організації.

Безперечно, на практиці, враховуючи «відносність та мінливість критеріїв ефективності HR», досить складно виокремити та оцінити «у чистому вигляді» ефективність конкретного показника у сфері HR-управління як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим, необхідно враховувати, що соціальні технології є підставою для класично вимірюваних показників ефективності у сфері управління людськими ресурсами. Підвищення кваліфікації та продовження освіти, мотивація та залучення персоналу реалізують змістовний елемент у структурі оцінки ефективності у сфері HRM. Як соціальні технології також можна досліджувати залучення та адаптацію персоналу, комунікації, організаційну культуру підприємства.

Оцінка ефективності у сфері HR-управління не передбачає універсального підходу. У практиці оцінки ефективності у сфері HR-управління використовуються розрахункові, бальні, цільові, порівняльні та психологічні методи. В даний час є тенденція оцінювати ефективність практики HR-управління на основі досягнення бізнес-показників. Консультанти з HR-управління пропонують безліч складних процедур, які оцінюють додану вартість (EVA) або прибутковість інвестицій (ROI) діяльності у сфері HRM. У таких показниках особлива увага приділяється грошовим витратам та грошовим доходам, і вони відображають велику повагу до фінансових інтересів акціонерів та інших власників [37, с. 8].

Поряд із вищезазначеними показниками деякі організації США оцінюють ефективність HR-управління щодо її наслідків для клієнтів – з

позиції впливу на якість та різноманітність продуктів, доступних клієнтам, ціну, з якої продукти можуть бути вигідно продані тощо. Зокрема, очікування клієнтів включалися до опису посадових обов'язків працівників, побажання клієнтів впливали на критерії відбору нових співробітників, їх внесок часто використовувався для оцінки ефективності роботи персоналу тощо [11].

В оцінці ефективності дослідники традиційно виділяють два підходи: компонентний та результативний [5, с. 80]. За компонентного підходу оцінка бізнесу здійснюється на підставі оцінки активів, в рамках результативного підходу оцінка ефективності бізнесу визначається показниками результату бізнес-активності. Вимірювання продуктивності праці, витрат на персонал, його чисельності та руху як основних показників ефективності використання людських ресурсів релевантно результативному підходу.

Діючи в рамках результативного підходу оцінки ефективності, ми звертаємося до соціальних технологій, зміст яких є необхідною підставою для досягнення класично вимірюваних показників ефективності HR-управління та пояснюють останні на рівні конкретного співробітника як одиниці HR.

Узагальнюючи позиції науковців, зазначимо, що під соціальною технологією розуміється певний спосіб досягнення організаційних як суспільних цілей, сутність якого полягає в поопераційному здійсненні діяльності при попередній, свідомій та планомірній розробці операцій, що базується на наукових знаннях та з використанням останніх. Крім того, слід враховувати, що операції у соціальних технологіях розробляються з урахуванням специфіки сфери реалізації діяльності [31, с. 38]. На мові термінології збалансованої системи показників соціальні технології визначаються як напрями кадрової перспективи – перспективи навчання та розвитку, фактори якої можна вимірювати і, відповідно, якими можна керувати. У структурі показників кадрової перспективи німецькі консультанти Х. Фрідаг та В. Шмідт виділяють «пізні» та «ранні індикатори» [4, с. 173]. Порівнюючи їх, дослідники зазначають, що пізні індикатори – ступінь задоволеності співробітників, показник вірності та показник продуктивності співробітників –



схильні до класичного виміру більшою мірою. На відміну від них, ранні індикатори – підвищення кваліфікації та продовження освіти, мотивація, елементами якої визначено систему раціоналізації, здатність працювати в команді та постановка особистих цілей менеджменту, а також інформаційна структура підприємства – потребують інтенсивного попереднього обговорення з метою визначення міри виміру.

Розглянемо оцінку впровадження навчання та мотивації, що становлять зміст соціальних технологій у сфері HR-управління.

Про необхідність вимірювання оцінки навчання свідчить той факт, що в принципі «50 % коштів бюджету навчання та розвитку витрачаються марно, оскільки співробітники не застосовують отримані в ході навчання знання на роботі» [12], тоді як вимірювання впливу навчання та розвитку практикують, за даними, які оцінюють економічну додану вартість лише 21% північноамериканських організацій [13].

Таким чином, назріла необхідність подолати розрив між результатами навчання та бізнесом, переводячи соціальні технології у реальні бізнес-результати. Бізнес-середовища, що інтенсивно розвиваються, вимагають не обмежуватися врахуванням кількості співробітників, які пройшли навчання та/або кількості реалізованих програм, а вимірювати ефективність навчання, аналізувати використання його бюджету та досягнення необхідних результатів. Отже, вибір програм навчання – як розробка власних, і навчання у зовнішніх центрах – має визначатися метою отримання певних результатів. Саме на кінцевому результаті як точці відліку та фокусується методологія ROI (Return of Investment – віддача інвестицій).

Спочатку методологія оцінки повернення на капітал була розроблена стосовно оцінки віддачі інвестицій в навчання. Інструментарій ROI, що просувається заснованим у 1992 році однойменним інститутом, дозволяє визначити різницю між прибутком, отриманим від впровадження програми навчання «на виході» та витратами «на вході». Власне розрахунку повернення інвестицій передуює збір, вимірювання та аналіз немонетарних показників.

На етапі, що передує впровадженню програми за n-період (як правило, протягом року), як індикативні фіксуються ключові показники діяльності компанії. Їхній повторний розрахунок, зроблений за аналогічний n-період після впровадження програми, дозволяє виміряти ефективність навчання. Крім того, навчанню передує і визначення його бізнес-мети як критерію оцінки ефективності досягнутого результату.

Оцінка ефективності впровадження програми навчання, так і інших соціальних технологій будується, як логічно послідовний п'ятирівневий процес. Перший рівень фіксує дані реакції та планування дій та передбачає вимірювання задоволеності програмою учасників навчання та визначення основних завдань. На другому рівні – рівні навчання – «вимірюються зміни у знаннях, навичках та підходах» [14]. Цей рівень може включати за п'ятибальною шкалою самоаналіз учасників з досягнення КРІ ефективності бізнесу, оцінку учасниками інструктора (досконале знання предмета та зрозумілість пояснення) та оцінку курсу (адекватність змісту курсу професійної діяльності, доступність матеріалу та можливість участі). Як уточнює Е. Вебер, «для достовірності інформації самооцінка досягнень учнів може бути доповнена оцінкою менеджерів» [13]. Третій рівень включає дані застосування та передбачає опис змін у поведінці на робочому місці після навчання. Учасникам програми пропонують відповісти на запитання, на кшталт: «Чи впроваджують вони щось із отриманих знань чи навичок, чи змінили вони робочий процес?» [55].

Четвертий рівень, будучи наслідком рівня застосування, містить дані про вплив на бізнес-результати. Інформація даного етапу є найбільш цінною для менеджменту, оскільки відповідає на запитання про зміну ключових показників бізнесу та досягнутий рівень після впровадження програми навчання порівняно з попереднім періодом.

П'ятий рівень визначає рентабельність інвестицій, ROI. Для розрахунку ROI необхідно перевести дані про отримані результати у грошовий еквівалент, а потім порівняти їх із вартістю програми навчання. Зокрема, зниження

плинності персоналу в результаті впровадження програми навчання можна монетизувати у витрати на заміщення співробітника у разі звільнення або, наприклад, розрахувати вартість додатково проданих товарів чи послуг після впровадження програми.

Коефіцієнт ROI виражає відсоткове співвідношення та розраховується за формулою (3.1).

$$\text{ROI} = \frac{D-Z}{Z} * 100\% \quad (3.1)$$

де ROI – віддача інвестицій, у відсотках,

D – приріст доходів після реалізації проекту,

Z – загальна вартість програми (прямі та непрямі витрати на реалізацію проекту).

Водночас оцінка повернення інвестицій від навчання пов'язана з вирішенням проблеми ізоляції переваг від впровадження програми навчання, визначення періоду для аналізу даних, достатності даних для оцінки доходів та стійкості результатів. Крім того, як вимірник ефективності програм навчання можна розглядати можливість їх впровадження в практику організації для досягнення оперативних та стратегічних цілей, порівняльний аналіз компетенцій співробітників «до» та «після» навчання. Зокрема, вимірним показником може стати «сума ідей та пропозицій щодо раціоналізації, сприйнятих на навчальних заходах» [4, с. 177].

### **Висновки до розділу 3**

Оцінка ефективності застосування програм мотивації людських ресурсів організації має вибудовуватися релевантно стратегічним завданням підприємства та за попереднього визначення відповідних цілей та завдань впровадження даної соціальної технології, розробки індикативних показників

та методології оцінки. Складність розрахунку економічної ефективності мотивації обумовлена переведенням у грошовий вираз результату впровадження мотиваційної програми, ізольованого з інших факторів ефективності. Отже, основні показники економічної ефективності впровадження системи мотивації (продуктивність праці, коефіцієнт випередження, частка заробітної плати у собівартості продукції/сукупних витратах на персонал, зарплатоємність) «зазвичай носять непрямий характер».

Пропонуємо п'ятирівневний механізм оцінки ефективності впровадження програми навчання, так і інших соціальних технологій: починаючи з фіксації реакції учасників та планування дій і закінчуючи розрахунком ROI.

## ВИСНОВКИ

Отже, в результаті виконання завдань магістерського дослідження ми дійшли таких висновків:

1. Науковці визначають, що історія HR-управління може бути сформована у трьох аспектах:

- як розвиток менеджменту (HRM як складова частина менеджменту),
- як окремий напрямок (розвиток системи HR-управління як окремого напрямку),
- як шлях використання трудових ресурсів (еволюція різних підходів до розуміння сутності людських ресурсів).

2. Система HR-управління – це сукупність взаємозалежних і взаємозумовлених елементів, об'єкта і суб'єкта управління, систематизованих і свідомо об'єднаних людей, які здійснюють певний алгоритм дій задля досягнення поставленої мети. Поділ на підсистеми є досить умовним, оскільки є різні підходи до класифікації та систематизації основних функцій загальної системи HR-управління, обумовленого характером, специфікою та масштабами стратегічного плану розвитку організації. Кількість підсистем, що існують у конкретній організації, не визначає якість роботи всієї системи HRM. Найважливіше значення має комплексність, тобто охоплення всіх напрямів діяльності, які забезпечують зв'язок підсистем.

3. Ефективною вважається система HR-управління, яке відповідає певним умовам, наприклад, наявності гнучкої системи організації роботи, делегування повноважень, є розгалуженою формою комунікації та інше. Основним завданням стає пошук шляхів найбільш ефективного застосування результатів формування та розвитку людського капіталу.

Отже, формування сучасного якісного персоналу в організацію залежить від стратегічних цілей самої організації, тобто. конкретна компанія складає свої критерії для пошуку та найму персоналу, при цьому найбільш значущими

залишаються параметри, властиві людині, змінюється лише рівень кожного критерію.

Усі підсистеми єдиної системи HR-управління (управління персоналом, людськими ресурсами та людським капіталом) дозволяють всебічно оцінити та реалізувати широкий спектр завдань, що мають мультиплікативний ефект. Виявлення перспективних підсистем дозволяє сформувавши науковий підхід, що може дати максимальний ефект для розвитку національної економіки, не лише як перспективний інструмент управління організаціями, а й як своєрідну систему професійних людських відносин.

4. АТ КБ «ПриватБанк» є українським комерційним банком і однією з найбільших установ банківської галузі України за кількістю клієнтів, кількістю відділень та обсягом банківської діяльності. за 2017-2022 рр. чисельність працівників скоротилася на 5,9 тис. осіб, що пов'язано з дією зовнішніх та внутрішніх факторів. Ця зміна пов'язана з реалізацією Стратегії розвитку Банку до 2024 року на 2018-2021 роки, яка передбачає скорочення штату працівників і відділень банку та оптимізацію бізнес-процесів. Причини звільнень, починаючи з початку 2022 року, включають нездатність деяких працівників отримати доступ до відділень на окупованих територіях, фізичне пошкодження або знищення відділень і неможливість перевести 30% співробітників із закритих відділень на окупованих територіях.

Через процес впровадження корпоративної соціальної відповідальності компанії визначають цінність своїх стратегій та ініціатив у сфері соціальної відповідальності – підвищення ефективності, створення вартості, реалізація нових можливостей для банківських установ та мінімізація ризиків, ктому числі у сфері HR-управління.

5. Соціологічні підходи до HR-управління в досліджуваній організації впроваджені у різних аспектах у таких підсистемах: відбір персоналу, мотивація персоналу, оцінювання персоналу, розвиток персоналу, кар'єрне просування.

6. У сфері управління персоналом банку виявлено кілька критичних

проблем, які можуть серйозно впливати на його функціонування і успішність. Перш за все, нерівність в розподілі заробітної плати та недостатня увага до гендерної рівності створюють потенційні конфлікти та незадоволення серед працівників, що може негативно позначитися на їхній продуктивності.

Другою серйозною проблемою є перевантаження працівників та нездатність забезпечити адекватний баланс між роботою та особистим життям, що може викликати виснаженість та зниження робочої продуктивності.

Конфлікти та негативні відносини між працівниками та керівництвом можуть створювати токсичну атмосферу в організації і заважати досягненню спільних цілей. Брак корпоративної культури та цінностей, спрямованих на інклюзивність та співпрацю, може підірвати спланованість команди та спільноти працівників.

Проблеми в управлінні персоналом, такі як неефективний процес звільнення та перетримка працівників, можуть призвести до втрати цінних кадрів і втрати компетенцій.

Незалученість працівників до процесу прийняття управлінських рішень обмежує інноваційність та адаптаційні можливості банку на зміни на ринку.

Отже, ці проблеми потребують уваги та вдосконалення системи управління персоналом, щоб забезпечити стабільність та ефективність в умовах конкурентного банківського сектору.

7. Процеси, що відбуваються в бізнесі, суспільстві та індустрії технологій, постійно впливають на розвиток світового ринку HRM систем, особливо в сьогodнішніх макроекономічних умовах. Бізнес прагне інтегрувати всі компоненти управління «життєвим циклом» співробітників. Управління талантами виходить на перший план. Так, інструменти корпоративного навчання та підвищення ефективності співробітників до ключових стратегічних галузей розвитку систем HRM. Сегмент систем управління талантами зростатиме на 16,5% щорічно до 2024 року, а сегмент систем корпоративного навчання – на 8%. При цьому в обох цих сегментах також взято курс на SaaS: ця модель використання програмного забезпечення стає все більш популярною

серед замовників.

Тож, технології, що використовуються для рекрутменту, навчання, підвищення ефективності та розрахунків компенсацій поряд із центральною ланкою, HRMS, утворюють єдине інформаційне поле, яке дозволяє роботодавцям керувати працівниками комплексно. Через економічні проблеми більшість компаній сьогодні вважають за краще впроваджувати власні служби рекрутменту і звертатися до компанії продовжують стикатися з проблемами HR-управління, що постійно змінюються.

8. Оцінка ефективності такої програми передбачає п'ятирівневий підхід, починаючи з фіксації реакції учасників та планування дій і закінчуючи розрахунком ROI.

Перший рівень оцінки фокусується на задоволеності учасників навчання та визначенні основних завдань програми.

Другий рівень оцінює зміни в знаннях, навичках та підходах учасників і може включати самоаналіз, оцінку інструктора та адекватність курсу.

Третій рівень оцінює зміни у поведінці на робочому місці після навчання, враховуючи впровадження отриманих знань.

Четвертий рівень вимірює вплив програми на бізнес-результати, що є ключовим для менеджменту.

П'ятий рівень розраховує рентабельність інвестицій (ROI), конвертуючи результати у грошовий еквівалент і порівнюючи їх із вартістю програми.

Цей підхід допомагає комплексно оцінити ефективність програми навчання та визначити її вплив на бізнес-показники та вартість інвестицій.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Creating People Advantage 2021. The Future of People Management Priorities. BCG. 2021. June 30. URL: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>.
2. Dani SafaAc, Faridi Mohamed. The factors of acceptance and use of HRIS. Technium Social Sciences Journal. 2020. vol. 9(1), pp. 397-404.
3. Gabert. M. The Magic of a New Beginning: A Personnel Development Department Reinvents Itself the Future of HR. Current Developments and a Methodological Approach to Narrative Transformation of HR Identity, Management for Professionals, in: Jacques Chlopczyk & Christine Erlach (ed.), Transforming Organizations, 2019. pp. 271-285.
4. Jackson S.E., Schuler R.S., Lepak D., Tarique I. HRM Practice and Scholarship: A North American Perspective. URL: [https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty\\_staff\\_docs/HRM%20Scholarship%20and%20Practice%20A%20North%20American%20Perspective%20Prepublication%20manuscript.pdf](https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/HRM%20Scholarship%20and%20Practice%20A%20North%20American%20Perspective%20Prepublication%20manuscript.pdf).
5. KPMG. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. Спецвипуск: COVID-19. URL: [https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook\\_2020\\_Ukraine.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf).
6. Kruse K. What Is Employee Engagement. URL: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#5ea64dc87f37>.
7. MAJID Hamid Hazim. The Power of Mentoring and Digitalization as Processes of Strengthening the Human Resource Departments' Activity. Journal of Economic Development, Environment and People, Alliance of Central-Eastern European Universities. 2019. vol. 8(3), pp. 47-52.
8. Sengupta A., Lalwani S., Goswami S., Srivastava R. Reinventing HR functions with SMAC technologies - an exploratory study. Materials Today:

Proceedings. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.10.875>.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320385126>.

9. Mann A., Harter J. The Worldwide Employee Engagement Crisis. URL: <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx> ).

10. Oswald A.J., Proto E. and SgROI D. Happiness and productivity // Journal of Labor Economics. 2015. № 33 (4). P. 789-822.

11. People & Human Resources: Attracting and supporting exceptional people. URL: <https://www.mckinsey.com/careers/internal-roles/functions-and-roles/people-and-human-resources>.

12. The Future of Jobs Report: WEF. 2020 [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf).

13. Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press, 2017. 139 p.

14. Sagaya A., Mujtaba M. Momin. Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID-19: A technological viewpoint. Materials Today: Proceedings. 2020. URL: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.544>.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320392130>.

15. Shriar J. Employee Engagement: Seeing the Bigger Picture. URL: <https://www.officevibe.com/employee-engagement-solution/guide>.

16. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. 1911. <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm>.

17. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). URL : [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-forhuman-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-forhuman-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-opportunities-and-functions.pdf).

18. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. European Journal of Economics and Business Studies Articles. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. pp. 56-61.

19. Zeidan, S. and Itani, N. HR Analytics and Organizational Effectiveness. *International Journal on Emerging Technologies*. 2020. №11(2). С. 683–688.
20. Андрощук Г. О. Штучний інтелект: економіка, інтелектуальна власність, загрози. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2021. № 2. С. 56–74. DOI: <https://doi.org/10.33731/22021.236555>.
21. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2020. 466 с.
22. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101.
23. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 10(62). С. 304–307.
24. Брінцева О. Г., Біловус О. С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 264–271. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_28).
25. Вініченко І. І., Дьяченко Н. К., Лапа В. О. Інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 5–6. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.34>.
26. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
27. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu>.
28. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 60-65. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09).

29. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. *Управлінське консультування*. 2017. № 2. С. 5–16.
30. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248–254.
31. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №. 9. С. 37-42.
32. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
33. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 26–37.
34. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>.
35. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. Том 1. № 2. С. 10–17. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49820>.
36. Кифяк В. І., Запухляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9434>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.86/
37. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10.
38. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
39. Кульков В.М. Цифрова економіка: надії та ілюзії. Центр громадських наук і економічного факультету МГУ ім. М.В. Ломоносова. 2017.

№ 5. С. 145–156.

40. Легомінова С.В., Гусєва О.Ю. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1(23). С. 20–25. 60 Серія Економічні науки. Вип.41. 2021

41. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України : монографія / Захарченко, Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. ; Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. - Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. – 156 с.

42. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>.

43. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. Вип. 16 (29). С. 94-105.

44. Осадчук П.О. Чат-боти для автоматизації внутрішніх комунікацій. *Молодий вчений*. 2018. № 27. С. 12–16.

45. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. С.В. Криворучко. - Київ : ЛАТ & К, 2020. - 71 с.

46. Офіційний сайт «Приват Банк». URL: <https://privatbank.ua/>.

47. Редько В. Є., Семичасна О. С. Удосконалення системи управління персоналом ат кб «Приватбанк». *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7588> (дата звернення: 12.09.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.68.

48. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко ; Львівський державний університет внутрішніх справ. - Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.

49. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і

бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с.  
<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

50. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.  
191

51. HR-технології : навч. посібник / Зоряна Кобеля, Любов Водянка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.

52. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / укладачі : О.Дяків, В. Островерхов ; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 285 с.

53. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших] ; головний редактор Г.Г. Савіна ; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. - Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. – 129 с.

54. Управління персоналом сучасної організації : навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко та ін. ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ : НТУУ "КПІ", 2011. - 496 с.

55. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

56. Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>.

57. Сучасні ІТ-рішення для управління бізнесом. URL : <https://www.it.ua/cases/article/upravlinnja-kadrami-i-pidborom-personalu-v-pat-bel-shostka-ukraina>.

58. Череп, О., Калюжна, Ю., & Михайліченко, Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. № (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

59. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 26–45. DOI: 10.31359/24115584202043426.

60. Широкопояс А.О. Проект HR-tool-box. 20 сервісів і додатків, які підберуть, протестують і оцінять співробітників. *Компетенції*. URL: [http://obzory.hr-media.ru/hrtool\\_box\\_20\\_servisov](http://obzory.hr-media.ru/hrtool_box_20_servisov).