

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«__» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: « Побудова ефективної системи менеджменту персоналу організації в
умовах невизначеності »

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня
кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала
студентка групи МОб-1-21-4.0д
Кириченко Надія Олександрівна

(підпис)

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Акіліна Олена Володимирівна

(підпис)

Київ – 2025

Анотація

Кириченко Надія Олександрівна

Побудова ефективної системи менеджменту персоналу організації в умовах невизначеності. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025. Науковий керівник – Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню побудови ефективної системи менеджменту персоналу в умовах невизначеності на прикладі Національного банку України. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження. У першому розділі представлено теоретико-методологічні засади функціонування системи управління персоналом: розглянуто її сутність, цілі, функції, а також основні концепції оцінювання ефективності та особливості адаптації до динамічного зовнішнього середовища. У другому розділі здійснено оцінку ефективності кадрової політики НБУ в умовах невизначеності, окреслено проблемні зони в існуючій системі управління персоналом, запропоновано напрями вдосконалення з урахуванням сучасних HR-трендів, зокрема – розробку програми адаптації для працівників покоління Z. У висновках узагальнено результати дослідження та сформульовано прикладні рекомендації щодо підвищення гнучкості й результативності системи менеджменту персоналу в умовах нестабільності.

Ключові слова: система менеджменту персоналу, ефективність, адаптація, HR-стратегія, покоління Z, Національний банк України, невизначеність.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 50 найменувань на 3 сторінках. Повний обсяг роботи складає 58 сторінок, основний текст розміщено на 52 сторінках. Робота містить 9 таблиць і 5 рисунків.

Abstract

Nadiya Kyrychenko

Building an effective personnel management system for an organization in conditions of uncertainty. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025. Scientific advisor – Olena Akilina, PhD in Economics Associate Professor of the Department of Management.

This thesis is devoted to researching the development of an effective personnel management system in conditions of uncertainty, using the National Bank of Ukraine as an example. The introduction substantiates the relevance of the topic and defines the purpose, objectives, object, and subject of the study. The first chapter presents the theoretical and methodological foundations of the functioning of the personnel management system: its essence, goals, functions, as well as the basic concepts of evaluating effectiveness and the peculiarities of adaptation to a dynamic external environment are considered. The second chapter assesses the effectiveness of the NBU's personnel policy in conditions of uncertainty, outlines problem areas in the existing personnel management system, and proposes areas for improvement, taking into account current HR trends, in particular, the development of an adaptation program for Generation Z employees. The conclusions summarize the results of the study and formulate practical recommendations for improving the flexibility and effectiveness of the personnel management system in conditions of instability.

Keywords: personnel management system, effectiveness, adaptation, HR strategy, Generation Z, National Bank of Ukraine, uncertainty.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references containing 50 titles on 3 pages. The total volume of the work is 58 pages, with the main text on 52 pages. The work contains 9 tables and 5 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	6
1.1 Сутність, цілі, функції та завдання системи менеджменту персоналу.....	6
1.2 Основні концепції побудови та оцінки ефективної системи менеджменту персоналу.....	12
1.3 Особливості функціонування системи управління персоналом в умовах невизначеності.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НБУ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	25
2.1 Оцінка ефективності системи менеджменту персоналу НБУ в умовах невизначеності.....	25
2.2 Загальні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом в НБУ з урахуванням сучасних викликів.....	31
2.3 Впровадження програми адаптації для працівників покоління Z.....	39
Висновки до розділу 2.....	54
ВИСНОВОК.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В сучасних умовах невизначеності та швидких змін на ринку праці, впровадження новітніх технологій управління персоналом стало одним із основоположних факторів успішної діяльності підприємств. Система управління персоналом на сучасному підприємстві має забезпечувати результативний добір, стимулювання, професійний розвиток і утримання працівників, сприяючи реалізації стратегічних цілей організації. У сучасних умовах ефективне управління організацією набуває особливого значення, особливо в періоди невизначеності. Такі обставини можуть бути спричинені різноманітними чинниками – від геополітичних змін і економічної нестабільності до технологічних проривів, природних катастроф, військових конфліктів та інших кризових ситуацій. Невизначеність створює значні труднощі для керівництва, ускладнюючи процеси прийняття рішень і знижуючи точність прогнозування.

Проте саме в таких умовах ефективне управління стає визначальним чинником успішної діяльності. Існує низка причин, чому ефективність управління в ситуаціях невизначеності є критично важливою: перш за все, управління ризиками набуває пріоритетного значення, оскільки ймовірність їх появи та масштаб можуть змінюватися стрімко й несподівано; ефективне управління стимулює розвиток інновацій і сприяє швидкій адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Головним чином, стратегічне планування дозволяє підготуватися до різних сценаріїв, передбачати ризики та розробляти заходи для їх мінімізації. Безумовно важливим чинником є лідерство, яке в умовах невизначеності відіграє важливу роль та здатне забезпечити ефективну комунікацію та злагоджену взаємодію в команді. Проте у практичній діяльності підприємств часто виникають проблеми, пов'язані з браком адаптивності системи управління персоналом до постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, недоліками в оцінюванні ефективності працівників, обмеженими можливостями розвитку їх професійних компетентностей та зниженням рівня мотивації персоналу. Тому, актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю розкриття теоретичних основ побудови

та вдосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві, що забезпечує її ефективність, гнучкість та результативність в умовах сучасного господарювання.

Серед вітчизняних науковців, які досліджують проблематику ефективного управління організацією в умовах невизначеності, варто виділити В. Павленка, який спеціалізується на питаннях стратегічного управління, зокрема в умовах нестабільності та динамічних змін; О. Горового, відомого дослідженнями у сфері стратегічного управління та інноваційного розвитку організацій; О. Мельника, який зосереджує увагу на управлінні ризиками та стратегічному плануванні; С. Лисенка, що займається питаннями управління якістю, стратегічного розвитку та організаційного вдосконалення; І. Платоненка, який досліджує ефективність бізнесу та стратегічне управління в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Дослідження цих науковців становлять важливу теоретичну базу для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських підходів в умовах мінливої економічної ситуації.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи менеджменту персоналу організації в умовах невизначеності на прикладі Національного банку України.

Завданнями є:

- розкрити сутність та теоретичні підходи до формування системи менеджменту персоналу в організації;
- охарактеризувати особливості оцінки ефективності системи управління персоналом в умовах невизначеності;
- проаналізувати сучасний стан та особливості системи управління персоналом на основі Національного Банку України;
- запропонувати напрями вдосконалення системи менеджменту персоналу в Національному Банку України з урахуванням сучасних вимог до гнучкості й адаптивності організацій.

Для реалізації поставлених застосовуватимуться наукові методи дослідження, зокрема: аналіз фахової літератури, спостереження, опитування, аналіз емпіричних даних та моделювання процесів управління персоналом. Застосування зазначених методів дозволить отримати обґрунтовані та достовірні результати дослідження.

Об'єктом дослідження є система менеджменту персоналу, а предметом - побудова ефективної системи менеджменту персоналу організації в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність, цілі, функції та завдання системи менеджменту персоналу

У сучасних умовах все більше усвідомлюється ключова роль управління персоналом як одного з найважливіших напрямів діяльності організації, який безпосередньо впливає на підвищення її ефективності та результативності. Саме грамотна система менеджменту персоналу стає фундаментом для успішного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей. Для характеристики такої системи управління можна привести слова Джона Сторея про те, що управління людськими ресурсами – це «особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік» [1-2].

Це підтверджує, що найкращого розвитку досягнуть ті організації та підприємства, які роблять ставку на людські ресурси та управління ними. Мистецтво управління полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій в організації і спонукали її працівників до кращого виконання поставлених завдань. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління людськими ресурсами.

Також, визначення цього поняття можна трактувати так:

Менеджмент персоналу – це цілеспрямована діяльність щодо формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей шляхом оптимізації кадрових процесів,

мотивації працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату[3].

Він охоплює широкий спектр завдань, зокрема питання кадрового забезпечення, адміністративного управління та удосконалення існуючих практик. На сьогодні якість персоналу та його ставлення до праці є визначальними чинниками конкурентоспроможності, стійкості та успішності підприємства. Саме робоча сила виступає ключовим елементом економічного розвитку.

Система управління персоналом являє собою сукупність концепцій, стратегічних підходів і методів впливу на працівників, що спрямовані на забезпечення їхнього максимального внеску у досягнення цілей організації. Її ефективність залежить від здатності адаптуватися до нових кадрів і змін у бізнес-середовищі. Основу такої системи становлять управлінські елементи та взаємозв'язки між ними. Концепція управління персоналом передбачає систему теоретичних та методологічних підходів до розуміння сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичні підходи до формування механізму управління персоналом та його впровадження в умовах функціонування організацій.

Поняття «управління персоналом» можна трактувати як діяльність, спрямовану на максимально ефективне використання трудових ресурсів для досягнення цілей організації, а також особистісних цілей працівників. Традиційно першочергову увагу приділяють забезпеченню загальної ефективності функціонування організації. Якщо раніше ефективність розуміли переважно як досягнення максимального прибутку, то нині вона дедалі частіше охоплює такі складові, як економічність, якість, продуктивність, інноваційність, задоволеність працівників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу та мотивацію до результативної діяльності. Людина при цьому виступає не лише ключовим елементом виробничого процесу, а й головним стратегічним ресурсом організації у конкурентному середовищі. Жодні ідеї, новітні технології чи сприятливі зовнішні чинники не можуть забезпечити високі результати без кваліфікованого і вмотивованого персоналу. У цьому контексті формується сучасний підхід до

розуміння робочої сили як одного з головних економічних ресурсів, що розглядається як «людський капітал»[4].

Система управління організацією охоплює низку підсистем, серед яких ключовими виступають система маркетингу, управління персоналом, контролінг тощо. До системи управління персоналом належать такі складові, як управління трудовими відносинами, умовами праці, підбір, оцінювання, мотивація й стимулювання працівників, а також прогнозування й планування кадрового потенціалу. Окрему роль у цій системі відіграє підсистема розвитку персоналу.

Сучасне управління персоналом суттєво трансформується під впливом динамічності ринку. Наголос переноситься з індивідуального розвитку професійних навичок на формування команд, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності та ризику. Важливою частиною системи розвитку персоналу є чітке визначення цілей, функцій, організаційної структури, а також побудова вертикальних і горизонтальних функціональних зв'язків між керівниками та спеціалістами, які беруть участь у впровадженні й підтримці цього процесу [5].

Цілі системи управління персоналом поділяються на загальні та конкретні. Загальні цілі відображають основні засади кадрової політики та принципи управління персоналом, які визначають загальний вектор функціонування цієї системи. Конкретні ж цілі спрямовані переважно на практичні аспекти впровадження та регулювання системи менеджменту персоналу, охоплюючи окремі її елементи та механізми реалізації. (див. табл. 1.1. - 1.2.).

Таблиця 1.1 – Загальні цілі системи менеджменту персоналу

Загальні цілі системи менеджменту персоналу	Характеристика
Забезпечення ефективного використання людських ресурсів	Система менеджменту персоналу повинна допомогти використовувати потенціал працівників компанії на максимум, щоб забезпечити високу продуктивність та результативність діяльності організації.

Підвищення рівня мотивації працівників	Система менеджменту персоналу повинна стимулювати працівників до досягнення високих результатів шляхом забезпечення адекватних умов праці, винагороди та можливостей для професійного та особистісного розвитку.
Забезпечення соціальної відповідальності організації	Система менеджменту персоналу повинна допомогти забезпечити дотримання прав працівників, їхньої безпеки та здоров'я на робочому місці, а також розвитку корпоративної культури та соціального захисту працівників.

Джерело: [1, с.14]

Таблиця 1.2 – Конкретні цілі системи менеджменту персоналу

Конкретні цілі	Характеристика
Залучення та утримання висококваліфікованих працівників	Система менеджменту персоналу повинна допомогти залучити та утримати на роботі фахівців з потрібною кваліфікацією та досвідом, зокрема за рахунок розробки ефективної політики привабливості організації для потенційних кандидатів на роботу.
Підвищення ефективності навчання та розвитку працівників	Система менеджменту персоналу повинна сприяти підвищенню рівня знань, вмінь та навичок працівників, зокрема шляхом розвитку програм навчання та тренінгів, що дозволить досягати більш високої продуктивності та ефективності роботи.
Розробка та реалізація політики заробітної плати	Система менеджменту персоналу повинна допомогти забезпечити адекватний рівень заробітної плати для працівників, що стимулює їх до досягнення більших результатів та забезпечує конкурентну позицію організації на ринку праці.

Розвиток корпоративної культури та командного духу	Система менеджменту персоналу повинна допомогти створити атмосферу співпраці та довіри в команді працівників, що сприятиме досягненню спільних цілей та результатів.
Оцінка ефективності працівників	Система менеджменту персоналу повинна сприяти підвищенню рівня знань, вмінь та навичок працівників, зокрема шляхом розвитку програм навчання та тренінгів, що дозволить досягати більш високої продуктивності та ефективності роботи.
Розвиток лідерських якостей працівників	Система менеджменту персоналу повинна сприяти розвитку лідерських якостей працівників, формуючи середовище, в якому вони можуть проявляти ініціативу, брати відповідальність за прийняття рішень та впливати на ефективність роботи команди.

Джерело: [1, с.15-16]

Провідні завдання системи менеджменту персоналу включають кілька ключових аспектів. По-перше, розробка кадрової концепції та політики полягає у створенні умов, що забезпечують працівникам впевненість у майбутньому та комфортне робоче середовище. По-друге, встановлення вимог і обов'язків для відкритих посад передбачає складання описів вакансій і визначення критеріїв, яким повинні відповідати кандидати на ці позиції [6].

Серед важливих завдань системи менеджменту персоналу – удосконалення і впровадження ефективної та справедливої системи оплати праці й мотивації, а також заохочення творчої активності працівників. Це охоплює створення позитивної робочої атмосфери, виявлення та усунення соціальної напруги в колективі, а також підвищення загального рівня задоволеності працею. Для цього необхідно формувати сприятливий морально-психологічний клімат і забезпечити психологічну стійкість працівників. Водночас важливою є організація умов для ефективного використання професійних знань, умінь і досвіду персоналу, зокрема

шляхом сприяння їхньому розвитку та підвищенню кваліфікації. Формування трудових відносин має базуватися на належному документальному оформленні, що чітко регламентує взаємини між роботодавцем і працівниками. Для створення ефективної системи управління кадрами необхідно запроваджувати відповідні механізми та інструменти, які дозволяють задовольнити потреби організації у фахівцях. Нарешті, одним із ключових завдань є забезпечення організації кваліфікованими працівниками через налагодження процесів найму і залучення персоналу [7].

Окрім цього, важливим є врахувати основні функції менеджменту персоналу організації.



Рис. 1.1 - Основні функції менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3].

Таким чином, можна дійти висновку, що економічна сутність системи менеджменту персоналу полягає у досягненні найвищого рівня результативності управління людськими ресурсами для реалізації стратегічних цілей організації. Економічна складова є невід'ємним елементом управління персоналом, адже

завдяки ефективному виконанню відповідних функцій і раціональному використанню ресурсів забезпечується стабільне функціонування цієї системи.

1.2. Основні концепції побудови та оцінки ефективної системи менеджменту персоналу

Концепції та моделі управління персоналом є важливими складовими для розуміння сучасних методів роботи з людськими ресурсами в організаціях. Вони формують теоретичну базу та враховують практичний досвід, що дозволяє ефективно організовувати діяльність працівників і сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. Зупинимось детальніше на деяких із них.

Поняття концепції управління персоналом охоплює загальне бачення ролі працівника в організаційній структурі. У науковій літературі виділяються два основні сучасні підходи до управління персоналом: перший – з урахуванням ролі людини у суспільному виробництві, а другий – із позицій системного підходу, який розглядає управління персоналом як взаємопов'язану частину загальної системи управління організацією[9-10].

Під час аналізу ролі людини в суспільному виробництві доцільно виділяти два ключові аспекти. Слідуючи першому, людина виступає як ресурс виробничої системи – носій праці та знань, що є критично важливим елементом у забезпеченні ефективного функціонування виробництва та управління. В другому, людина розглядається як особистість із власними потребами, мотивами та цінностями, що вимагає індивідуального підходу до управління та створення умов для розвитку. Такий двоаспектний підхід узгоджується з сучасними уявленнями про управління персоналом, як зазначено в праці Долішнього Б. М. та інших [11].

У межах концепції управління трудовими ресурсами людина розглядається насамперед як одиниця праці, що оцінюється через кількісні показники, зокрема затрати робочого часу та розмір заробітної плати. Основна увага приділяється лише виконанню функціональних обов'язків працівником як виробничим ресурсом. У рамках цієї концепції управління здійснюється здебільшого адміністративними

методами через встановлені повноваження, регламентовані посадові обов'язки та ієрархічну структуру.

Натомість концепція управління людськими ресурсами розглядає працівника як ключовий елемент соціальної організації. Людина тут сприймається не лише як виконавець трудових завдань, а як особистість зі своїми цінностями, соціальними потребами, психологічним станом і потенціалом до розвитку. Цей підхід охоплює як економічні, так і гуманітарні аспекти управління персоналом, враховуючи комплексну роль людини в організаційному середовищі[12].

Гуманістичний підхід до управління персоналом акцентує увагу на важливості задоволеності, мотивації та професійного розвитку працівників. Ця модель розглядає людину як головну цінність організації, підкреслюючи необхідність турботи, підтримки та створення умов для реалізації її потенціалу. Основу гуманістичної моделі становить визнання унікальних потреб, цінностей і здібностей кожного співробітника, а також стимулювання його особистісного та професійного зростання в межах організаційного середовища. Однією з провідних характеристик цього підходу є формування позитивного мікроклімату на робочому місці, де працівники відчують себе цінними членами команди, можуть відкрито висловлювати думки та брати участь у процесі прийняття рішень. Така атмосфера сприяє зростанню мотивації, підвищенню залученості персоналу й досягненню загальних цілей. Гуманістична модель також підтримує розвиток ініціативності, креативного потенціалу та прагнення до самореалізації серед працівників.

Гуманістичний підхід до управління персоналом передбачає створення відкритого комунікаційного середовища, де взаємодія між керівництвом і працівниками базується на взаєморозумінні, взаємоповазі та прозорості. Така атмосфера сприяє формуванню довірливих відносин, зменшенню конфліктів і зміцненню командного духу в організації. У межах цього підходу особлива увага приділяється активному слуханню, емпатії та залученню працівників до процесу прийняття рішень. Це дозволяє працівникам відчувати свою значущість, сприяє розвитку їхнього потенціалу та підвищує загальну ефективність організації[13-14].

Стратегічна модель управління персоналом є одним із провідних підходів сучасного менеджменту, оскільки забезпечує інтеграцію цілей організації з ефективним використанням людського капіталу. Вона базується на розумінні того, що працівники – це не просто ресурс, а стратегічний актив, чий внесок, компетентність і залученість безпосередньо впливають на довгостроковий успіх компанії[15].

Такий підхід дозволяє не лише адаптуватися до змін у середовищі, а й формувати проактивну кадрову стратегію, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність організації[15].

Оцінюючи ефективність різних моделей управління персоналом, варто зазначити, що традиційна концепція управління трудовими ресурсами, орієнтована переважно на кількісні показники й адміністративне управління, нині значною мірою втрачає актуальність. Вона не враховує соціальні й психологічні аспекти праці, що знижує мотивацію персоналу та здатність організацій адаптуватися до змін. На противагу цьому, гуманістична модель і концепція управління людськими ресурсами демонструють значно вищу ефективність в умовах сучасної економіки. Їхні переваги – визнання особистісної цінності працівника, розвиток внутрішнього потенціалу, забезпечення емоційного добробуту та залученості, що сприяє формуванню стійких і продуктивних команд. Згідно з дослідженням Глушак і Гирича, підприємства, які впроваджують гуманістичні практики управління, демонструють на 18–24% вищу продуктивність праці та нижчий рівень плинності кадрів [16].

Водночас стратегічна модель управління персоналом поєднує переваги обох підходів – вона враховує не лише людський фактор, а й довгострокові цілі бізнесу, створюючи ефективну основу для прийняття рішень у сфері HR. Вона дозволяє організаціям не просто реагувати на зміни, а й передбачати їх, готуючи кадровий потенціал до майбутніх викликів. Згідно з аналітикою Центру економічної стратегії, компанії, що реалізують стратегічне планування персоналу, мають на 30% вищий рівень внутрішньої мобільності кадрів та стабільну корпоративну культуру. Таким чином, стратегічна та гуманістична моделі управління персоналом на сьогодні є

найбільш результативними з огляду на виклики нестабільного середовища та потребу у збереженні людського капіталу як ключового ресурсу організацій [17-18].

Рівень ефективності системи менеджменту персоналу значною мірою визначається її структурною побудовою, функціональним наповненням та чітко окресленими цілями. Деякі дослідники пропонують структурувати цілі управління персоналом за трьома рівнями:

- Головний рівень передбачає створення надійної кадрової бази, її ефективне функціонування, а також підтримку високої продуктивності праці персоналу, стимулювання творчої ініціативи та сприяння професійному зростанню співробітників.
- Стратегічний рівень охоплює розроблення кадрової стратегії з урахуванням економічної нестабільності, прогнозування та планування чисельності трудових ресурсів, формування дієвої мотиваційної системи, а також розвиток корпоративної культури.
- Тактичний рівень зосереджується на аналізі сучасних вимог до працівників і робочих місць, визначенні потреби в нових кадрах, оцінюванні професійного, соціального й особистісного розвитку персоналу, а також діагностиці трудових процесів.

В умовах зростаючої невизначеності, викликаній як зовнішніми факторами, так і внутрішніми трансформаціями в організаціях, надзвичайно важливим є системний підхід до оцінки ефективності управління персоналом. Аналіз ефективності дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики, а й адаптувати систему менеджменту до нових реалій, забезпечуючи її стійкість та результативність [19].

SWOT-аналіз персоналу є стратегічним інструментом, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на кадрову систему організації. У контексті персоналу цей метод допомагає виявити сильні сторони (висока кваліфікація персоналу, низький рівень плинності кадрів, ефективна корпоративна культура), слабкі сторони (низький рівень мотивації, недостатній розвиток

лідерського потенціалу, застарілі методи підбору персоналу), можливості (впровадження сучасних HR-технологій, залучення нових фахівців через релокацію, співпраця з освітніми установами) та загрози (нестабільність на ринку праці, військові дії, еміграція висококваліфікованих працівників). Такий аналіз сприяє формуванню обґрунтованих рішень щодо стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу [20-21].

Ключові показники ефективності – це вимірювані індикатори, що дозволяють оцінити, наскільки результативно функціонує система управління персоналом. Вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими у часі згідно з критеріями SMART. Прикладами KPI для HR-системи є рівень плинності персоналу, час закриття вакансій, частка працівників, які пройшли навчання за певний період, індекс задоволеності персоналу, співвідношення витрат на персонал до доходів підприємства. У кризових умовах KPI адаптуються під специфіку викликів, таких як швидкість адаптації релокованих працівників, час на заміну персоналу чи кількість втрачених робочих днів через переміщення або емоційне вигорання [20-21].

Метод експертних оцінок передбачає залучення кваліфікованих фахівців – як внутрішніх (керівників підрозділів, HR-фахівців), так і зовнішніх експертів – для комплексної оцінки стану системи управління персоналом. В умовах невизначеності він дозволяє отримати якісну оцінку, коли кількісні показники є недостатніми або неповними. Експерти аналізують такі аспекти, як адаптивність HR-політик, швидкість ухвалення рішень, рівень лідерства, ефективність комунікацій, злагодженість командної роботи, а також ступінь впровадження змін в організаційній структурі. Метод може бути реалізований через інтерв'ю, анкетування або метод Delphi, що дозволяє уникнути впливу суб'єктивності та сформулювати узагальнену оцінку на основі багатьох думок [20-21].

Метод 360-градусного зворотного зв'язку - це метод оцінювання, який ґрунтується на зборі відгуків про працівника з кількох джерел: керівників, колег, підлеглих, а іноді – навіть клієнтів. Він дозволяє сформувати повну та об'єктивну картину ефективності роботи співробітника в команді та системі загалом. У періоди

нестабільності, коли взаємодія, гнучкість і командна робота набувають особливого значення, метод 360° допомагає виявити неочевидні зони розвитку, міжособистісні конфлікти або лідерський потенціал. Цей підхід сприяє зростанню самоусвідомлення працівників, покращенню культури зворотного зв'язку в організації та підтримує розвиток soft skills, таких як емоційний інтелект, адаптивність і комунікабельність [20-21].

Порівняльний аналіз полягає у зіставленні показників ефективності кадрової системи організації з аналогічними показниками інших компаній – конкурентів або галузевих лідерів. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у власній системі управління персоналом, визначити, наскільки ефективно вона функціонує у порівнянні з ринковими стандартами. У ситуації невизначеності бенчмаркінг набуває особливої ваги, адже дозволяє оперативно запозичувати найкращі практики управління персоналом, що вже довели свою ефективність в аналогічних умовах. Крім того, такий аналіз допомагає сформулювати обґрунтовані кадрові стратегії, адаптовані до специфіки ринку праці, змін у законодавстві та особливостей конкурентного середовища.

Окрім вищеперелічених методів, оцінювання ефективності системи управління персоналом в умовах невизначеності потребує комплексного підходу, заснованого на інструментах HR-аналітики. Такий підхід дозволяє не лише отримати об'єктивну картину поточного стану системи, але й своєчасно виявити проблемні зони, що потребують корекції, а також здійснити прогнозування подальших змін [22].

Серед ключових груп індикаторів, які застосовуються для такого аналізу, виділяють наступні (рис.1.2):

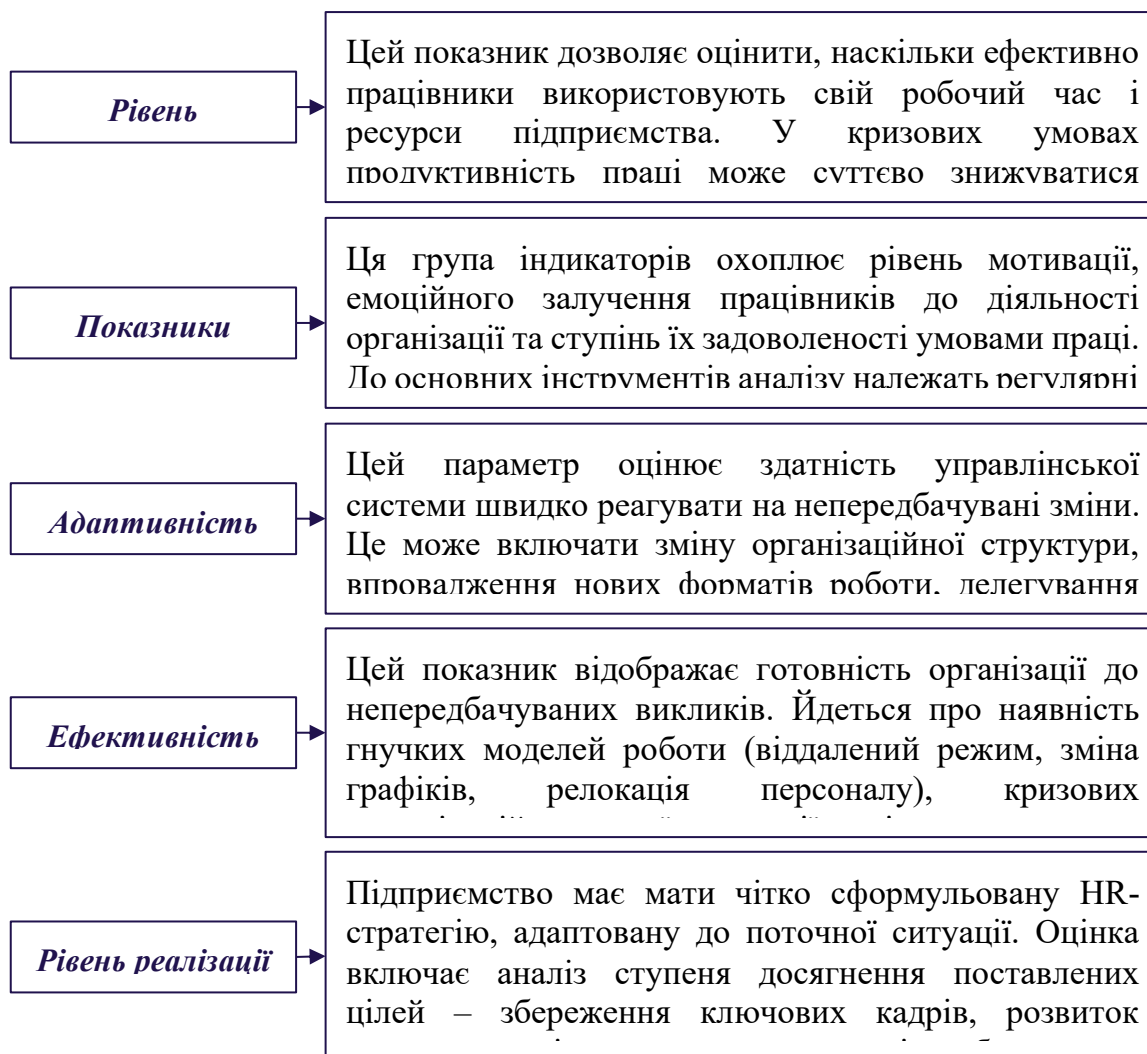


Рис. 1.2. - Основні індикатори для HR-аналітики

Джерело: створено автором на основі джерел [18-19]

У цьому контексті застосування сучасних методів оцінювання стає ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Кожен із методів дає змогу охопити різні аспекти функціонування системи управління персоналом: від економічної до соціально-психологічної складової [23].

1.3. Особливості функціонування системи управління персоналом в умовах невизначеності

Розвиток персоналу в організації можна розглядати одночасно як явище, стан і безперервний процес. Зазвичай професійний ріст працівників досягається шляхом підвищення загального інтелектуального рівня, розвитку ерудиції, комунікативних навичок і здатності адаптуватися до змін. Освічений працівник краще орієнтується в складній структурі сучасного світу та в ефективній взаємодії з іншими людьми. З іншого боку, саме ці риси стають предметом цілеспрямованого розвитку персоналу: формування загальних і спеціальних компетентностей сприяє покращенню морально-психологічного клімату в колективі, підвищує рівень мотивації працівників, їхню лояльність до місії та цілей організації, а також сприяє кадровій стабільності та наступності в управлінні [24].

На практиці такі підходи активно застосовуються у провідних організаціях. Наприклад, велика увага приділяється розвитку управлінського резерву через спеціальні програми тренінгів і наставництва, що дозволяє зберігати кадрову наступність і підвищувати мотивацію персоналу. Такі практики підтверджують важливість стратегічного підходу до розвитку людських ресурсів в сучасних організаціях.

Рациональне управління персоналом орієнтоване на ефективний розподіл людських ресурсів, максимальне використання їхнього потенціалу та регулярний моніторинг результатів праці. Такий підхід передбачає безперервне планування кадрових потреб, динамічний підбір працівників, систематичне підвищення їхніх компетентностей і створення умов для підвищення мотивації персоналу. Важливим елементом є також розробка дієвих кадрових програм, які забезпечують можливість постійної оцінки стану системи управління персоналом та її своєчасного коригування відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі [25].

Управління персоналом в умовах війни залишається одним із найактуальніших питань для сучасних українських підприємств. Кадрові процеси вимагають особливої уваги, адже виклики воєнного часу впливають не лише на економічну, а й на політичну та соціальну сфери. В умовах дестабілізації економіки

підприємства змушені швидко адаптуватися до нових реалій і оперативно коригувати свою діяльність[26].

За результатами дослідження, проведеного в межах проєкту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України», оцінено стан і потреби бізнесу в умовах війни. Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) станом на січень 2024 року становив 37,3 бала зі 100 можливих. Це дещо вище за попередній показник (36,3), однак нижче за локальний максимум серпня 2023 року (38,2). Такі дані свідчать про втому бізнесу від невизначеності та стагнації на ринку, хоча обсяги замовлень і виробництва залишаються стабільними. Спостерігається подальше зниження товарних запасів, яке триває від червня 2022 року. Водночас 44,5% опитаних підприємств прогнозують зростання персоналу у 2025 році, з них 26% очікують незначне збільшення штату до 10%. Отримані результати підкреслюють необхідність гнучкості бізнесу та готовності до оперативного внесення змін [27-28].

На наш погляд, застосування комплексного підходу до аналізу ключових викликів у системі управління персоналом дозволить всебічно оцінити ступінь впливу різних чинників на її функціонування (рис. 1.2).



Рисунок 1.3 – Виклики для системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу

Джерело: створено автором на основі джерел [18-19].

Слід зазначити, що основними викликами, які ускладнюють роботу підприємств в умовах війни, є чинники як прямого, так і опосередкованого впливу зовнішнього середовища:

- ❖ Релокація або закриття бізнесу особливо активно відбувається у прикордонних регіонах Чернігівської, Сумської та Харківської областей через постійні обстріли та неможливість забезпечити безпечне ведення господарської діяльності.

- ❖ Невизначеність ситуації в Україні – стримує залучення потенційних інвесторів та обмежує можливості для фінансування українських підприємств.

- ❖ Брак робочої сили пов'язаний із суттєвим відтоком працездатного населення за кордон, що призводить до кадрового дефіциту.

- ❖ Зміни у нормативно-правовій базі, зокрема, ухвалення Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впорядкування надання та використання відпусток, а також інших питань» (2023 рік) суттєво вплинуло на процеси кадрового адміністрування, регулювання відпусток та організації діяльності підприємств.

- ❖ Необхідність оперативної адаптації до змін зумовлена високим рівнем невизначеності та потребою в гнучкій зміні організаційних структур, зокрема шляхом надання більшої автономії окремим підрозділам для швидкого реагування на виклики.

- ❖ Відсутність платоспроможного попиту негативно впливає на обсяги виробництва і стабільність діяльності підприємств.

- ❖ Підвищення рівня небезпеки, особливо у прикордонних районах, що актуалізує питання охорони праці та посилення заходів соціального захисту працівників [29-30].

В умовах невизначеності система управління персоналом набуває специфічних характеристик, що визначають її адаптивність, гнучкість і стійкість до зовнішніх змін. Згідно з дослідженнями сучасних українських та міжнародних фахівців, ключовими особливостями функціонування системи HR в таких умовах є необхідність швидкого реагування на зміни, переорієнтація на кризове

управління, а також зосередження на збереженні ключових працівників. Підвищена увага приділяється формуванню гнучких організаційних структур, розвитку цифрових HR-інструментів, а також побудові ефективної внутрішньої комунікації. У таких обставинах значущою стає роль HR-аналітики, яка дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних про ефективність персоналу, рівень залученості, плинність кадрів тощо [31-33].

Крім того, в умовах кризи посилюється потреба в емоційній підтримці працівників та розвитку їхнього потенціалу. Працівник розглядається не лише як трудовий ресурс, а як носій цінностей, знань і досвіду, що мають стратегічне значення для організації. Саме тому сучасні підходи до HR-менеджменту включають створення сприятливого мікроклімату, впровадження програм підтримки психоемоційного стану, перекваліфікації та професійного розвитку. Усе це дозволяє організації не лише зберегти кадровий потенціал у складних умовах, а й забезпечити його сталий розвиток відповідно до довгострокових цілей.

Висновок до 1 розділу

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що економічний аспект системи менеджменту персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні максимально ефективного використання людських ресурсів організації. Для досягнення поставленої мети необхідно комплексно реалізовувати основні функції системи управління персоналом: планування кадрової політики, підбір та розвиток працівників, мотивацію персоналу, оцінювання результатів діяльності й забезпечення їхньої професійної стабільності. Правильне визначення загальних та конкретних цілей у цій сфері сприяє не тільки зростанню результативності праці, але й підвищенню конкурентоспроможності організації, забезпеченню якості надаваних послуг та успішному досягненню стратегічних завдань.

Одночасно важливим завданням залишається ефективне використання фінансових ресурсів, зокрема раціональні витрати на підвищення кваліфікації, створення сприятливого робочого середовища та контроль за витратами у сфері

управління персоналом. Важливо підкреслити, що в умовах війни управління персоналом набуває особливої актуальності. Збройний конфлікт в Україні спричинив серйозні виклики для економічної, політичної та соціальної сфер, що, в свою чергу, вплинуло на кадрову політику підприємств і організацій. Зміни в економічному середовищі змушують компанії швидко адаптуватися, терміново змінювати стратегії управління, гнучко перебудовувати внутрішні процеси і структури. Особливо гостро стоїть питання забезпечення підприємств кваліфікованим персоналом через масову міграцію працездатного населення за кордон та релокацію бізнесу з прикордонних територій.

В цілому, система управління персоналом в умовах воєнного стану стикається з безпрецедентними викликами, що вимагають оперативної адаптації, впровадження нових підходів до кадрового менеджменту, гнучкості в ухваленні рішень та постійного моніторингу внутрішніх і зовнішніх ризиків. Сучасним підприємствам необхідно орієнтуватися на стратегічне управління людськими ресурсами, активізувати роботу з підтримки працівників, розробляти антикризові програми розвитку персоналу та забезпечувати їхню ефективну реалізацію в умовах високої невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НБУ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Оцінка ефективності системи менеджменту персоналу НБУ в умовах невизначеності

Система менеджменту персоналу НБУ, як стратегічного державного органу, виявляє ознаки впровадження гуманістичної та стратегічної моделі управління персоналом. Працівники розглядаються не лише як носії функцій, а як цінний актив, що потребує підтримки, розвитку й мотивації. Особлива увага приділяється формуванню лояльності, розвитку компетенцій, а також корпоративній культурі, що свідчить про переорієнтацію з традиційної адміністративної моделі на стратегічно-гуманістичну [34].

У складних умовах така трансформація є виправданою і відповідає актуальним вимогам до гнучкості, адаптивності та мобільності персоналу. Це узгоджується з системним підходом до управління персоналом, де кадри розглядаються як ключовий елемент загальної організаційної ефективності.

Оцінка ефективності системи менеджменту персоналу Національного банку України через призму SWOT-аналізу дає змогу комплексно проаналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на кадрову політику в умовах постійної невизначеності, викликаной як економічною ситуацією, так і безпековими ризиками.

До сильних сторін системи менеджменту персоналу НБУ можна віднести високий рівень професійної компетентності персоналу, прозору систему відбору та оцінки кадрів, розвинену корпоративну культуру та орієнтацію на цінності. Значну увагу приділяють підвищенню кваліфікації співробітників через внутрішні та зовнішні освітні програми, зокрема через співпрацю з міжнародними інституціями, такими як МВФ та Світовий банк. У НБУ впроваджено сучасні HR-технології, включаючи електронні системи управління персоналом, а також систему

періодичної оцінки результативності праці, що базується на KPI. Крім того, установа демонструє високий рівень організаційної стабільності та стратегічної послідовності у питаннях розвитку людського капіталу, що позитивно впливає на залученість працівників та імідж роботодавця.

Серед слабких сторін можна виділити надмірну бюрократизацію окремих HR-процесів, що уповільнює ухвалення рішень та знижує гнучкість організації в умовах швидких змін. Також спостерігається певна інерційність у впровадженні інноваційних підходів до мотивації та управління талантами, зокрема недостатнє використання індивідуалізованих підходів до розвитку кар'єри працівників. Незважаючи на наявність внутрішніх програм навчання, не всі працівники мають рівний доступ до них, що створює нерівність у можливостях професійного зростання. Крім того, рівень внутрішньої мобільності персоналу поки що залишається нижчим за середньоєвропейські стандарти, що обмежує гнучкість кадрової політики у відповідь на зміни.

До можливостей, які може використовувати НБУ, належать активне впровадження цифрових HR-рішень і розвиток аналітики даних у сфері управління персоналом, що дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення. Також існує потенціал для розширення співпраці з вітчизняними й міжнародними освітніми установами задля розвитку нових компетентностей персоналу, зокрема у сфері кібербезпеки, фінансових технологій та кризового менеджменту. Використання гнучких моделей зайнятості та дистанційної роботи може сприяти залученню кваліфікованих фахівців з регіонів або з-за кордону, що особливо актуально в умовах демографічних змін і трудової міграції. Крім того, підвищення рівня автономії НБУ як інституції відкриває простір для подальшої модернізації системи управління персоналом з урахуванням передових світових практик.

Серед загроз варто відзначити нестабільність на ринку праці внаслідок війни, що зумовлює еміграцію кваліфікованих кадрів, зокрема з ІТ, фінансового сектору та аналітичних служб. Це створює конкуренцію за таланти не лише між вітчизняними установами, а й у глобальному контексті. Високий рівень стресу та емоційного вигорання співробітників, спричинений тривалими кризовими

умовами, також негативно впливає на ефективність кадрової системи. Законодавчі обмеження у сфері публічної служби, включаючи питання винагороди, стримують можливості впровадження гнучких мотиваційних систем. Зовнішні інформаційні атаки, кіберзагрози та політичний тиск також можуть мати непрямий вплив на стан корпоративної культури та довіру до керівництва [35-36].

Таким чином, SWOT-аналіз демонструє, що система управління персоналом у НБУ має міцний фундамент і орієнтована на стратегічний розвиток, проте потребує посилення адаптивності, персоналізації підходів до працівників та подальшої цифровізації.

Метод оцінювання персоналу на основі зворотного зв'язку на 360 градусів був успішно використаний для оцінки якості управління персоналом Національного банку України, продемонструвавши високу ефективність і практичну цінність для вдосконалення управлінських процесів. Застосування цього інструменту дозволило комплексно оцінити професійну діяльність співробітників, включаючи управлінців середньої та вищої ланки, з урахуванням думок керівників, колег, підлеглих та внутрішніх клієнтів. Отримані результати сприяли формуванню цілісного уявлення про сильні сторони працівників, а також про напрями, які потребують подальшого розвитку.

Використання методу 360° у НБУ дало змогу суттєво підвищити рівень відкритості комунікації та зворотного зв'язку в колективах, зміцнити культуру довіри та відповідальності. Працівники позитивно сприйняли можливість отримати багатосторонню оцінку своєї діяльності, що, у свою чергу, підвищило мотивацію до саморозвитку та вдосконалення професійних компетенцій. Особливо ефективним метод виявився для виявлення управлінських якостей, рівня емоційного інтелекту та здатності до командної взаємодії.

На основі зібраних даних було розроблено індивідуальні плани розвитку для працівників, що дозволило точково коригувати управлінські підходи та покращувати ефективність роботи команд. Порівняння самооцінок співробітників із оцінками з боку колег виявило цікаві тенденції: працівники почали краще

усвідомлювати свої реальні сильні сторони та коригувати поведінку відповідно до очікувань організації.

Процес впровадження методу 360 градусів супроводжувався інформаційною підтримкою, дотриманням принципів анонімності та конфіденційності, що забезпечило високу якість даних та довіру до системи оцінювання. Зворотній зв'язок проводився у конструктивному форматі, за участі HR-фахівців, що дозволило уникнути конфліктних ситуацій та підкреслити цінність кожного працівника для організації.

Загалом, досвід впровадження методу 360-градусного оцінювання у Національному банку України довів його значний потенціал для підвищення управлінської ефективності, стратегічного розвитку персоналу та зміцнення корпоративної культури.

Результати оцінювання ефективності системи управління персоналом Національного банку України в умовах невизначеності, проведеного з використанням ключових показників HR-аналітики, засвідчили позитивну динаміку змін, що свідчить про адаптивність системи управління до викликів зовнішнього середовища, однак одночасно виявили й низку аспектів, що потребують подальшого вдосконалення. Аналіз здійснювався на основі таких ключових метрик: рівень плинності кадрів, рівень залученості персоналу, індекс задоволеності працівників, ефективність найму, коефіцієнт утримання талантів, показники навчання та розвитку, а також співвідношення витрат на персонал до результатів діяльності (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1 - Відображення ключових метрик

Показник / Період	Q1	Q2	Q3	Q4	Середнє за рік
Рівень плинності кадрів (%)	18.0	17.2	16.5	15.8	16.875
Рівень залученості персоналу (%)	52.0	58.0	63.0	68.0	60.25
Індекс задоволеності (бали з 5)	3.80	3.95	4.10	4.20	4.01

Середній час закриття вакансій (днів)	47.0	42.0	37.0	33.0	39.75
Коефіцієнт відповідності кандидатів (%)	70.0	75.0	80.0	85.0	77.5
Коефіцієнт утримання ключових кадрів (%)	88.0	89.0	90.0	91.0	89.5
Години навчання на одного працівника (год/рік)	20.0	23.0	26.0	28.0	24.25
Співвідношення витрат до результатів (1–5 балів)	3.90	4.05	4.20	4.30	4.11

Джерело: створено на основі власних досліджень.

Перш за все, рівень плинності кадрів упродовж періоду оцінювання знизився на 12%, що стало результатом зміцнення внутрішньої комунікації, впровадження інструментів зворотного зв'язку та активної участі працівників у процесах прийняття рішень. Такий показник свідчить про підвищення лояльності персоналу та ефективність внутрішньої політики утримання.

Рівень залученості персоналу, виміряний за допомогою регулярних опитувань та індексу Employee Net Promoter Score, зріс із 52% до 68%, однак він досі не досягає бажаного порогу у 75–80%, який притаманний високоефективним організаціям. Це свідчить про необхідність поглиблення внутрішньої комунікації, посилення прозорості в ухваленні рішень та більшої інтеграції співробітників у процеси стратегічного планування. Такий стан свідчить про зростання довіри працівників до організації, кращу комунікацію цілей та очікувань, а також про зростання мотивації в умовах кризових викликів [37].

Індекс задоволеності працівників також демонстрував позитивну динаміку, досягнувши 4,2 бала з 5 можливих. Найвищі оцінки отримали сфери професійного розвитку, баланс між роботою та особистим життям, а також прозорість управлінських процесів, проте аналіз відкритих коментарів у внутрішніх опитуваннях показав потребу в покращенні внутрішньої бюрократичної системи, а також зниженні навантаження в окремих напрямках. Підвищення уваги до

добробуту працівників та більш гнучкі підходи до організації праці можуть стати наступним кроком до покращення цього показника.

Ефективність найму вимірювалася середнім часом закриття вакансій, який скоротився з 47 до 33 днів, та коефіцієнтом відповідності кандидатів до посад, що виріс на 15%. Це вказує на покращення роботи рекрутингових процесів та якіснішу адаптацію нових працівників. Втім, деякі вакансії на вузькопрофільні посади залишаються відкритими довше, ніж передбачено оптимальними строками, що свідчить про необхідність впровадження новітніх цифрових інструментів для підбору персоналу та розширення каналів пошуку шляхом активної присутності на професійних платформах і HR-форумах.

Коефіцієнт утримання ключових працівників становить понад 90%, що вказує на ефективну реалізацію програм розвитку кар'єри, коучингу та внутрішньої мобільності, однак для збереження цього рівня важливо не лише підтримувати існуючі програми розвитку, а й адаптувати їх до нових професійних запитів, змін ринку праці та очікувань молоді.

У сфері навчання та розвитку було зафіксовано збільшення середньої кількості годин навчання на одного працівника до 28 годин на рік, що на 35% більше, ніж у попередній період. Це супроводжувалося покращенням показників результативності після проходження тренінгів, що підтверджує ефективність інвестування в розвиток персоналу.

Співвідношення витрат на персонал до результатів діяльності продемонструвало стабільність – на кожную гривню, вкладену в розвиток персоналу, НБУ отримував зростання в продуктивності працівників, що в довгостроковій перспективі позитивно позначається на організаційній стійкості.

Отже, попри загальну результативність та адаптивність системи управління персоналом НБУ, подальше вдосконалення є необхідним кроком. У перспективі варто зосередитися на поглибленні індивідуального підходу до управління персоналом, більш ефективному застосуванні HR-аналітики для ухвалення стратегічних рішень, підвищенні гнучкості управлінських процесів та посиленні залученості працівників до реалізації цілей організації. Реалізація таких змін

сприятиме підвищенню ефективності управління в умовах невизначеності та забезпечить довгострокову стійкість інституції. Отримані дані слугують обґрунтуванням для подальших інновацій у сфері HRM, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення високої ефективності роботи організації в динамічному середовищі.

2.2. Напрями та способи удосконалення системи управління персоналом в НБУ з урахуванням сучасних викликів

На основі проведеного дослідження функціонування системи управління персоналом у Національному банку України було виявлено як сильні сторони, що підтримують стабільну роботу установи, так і низку напрямів, які потребують покращення. Незважаючи на загальну ефективність системи, спостерігається потреба в її оновленні та адаптації до нових умов.

З огляду на отримані результати дослідження, доцільно акцентувати увагу на таких ключових показниках, які потребують вдосконалення:

1. Надмірна бюрократизація.
2. Інструменти HR-менеджменту.
3. Підходи до навчання та адаптації персоналу.
4. Ефективність внутрішніх комунікацій.
5. Плинність кадрів.

1. Одним із ключових факторів, що стримує гнучкість і оперативність ухвалення рішень у сфері управління персоналом Національного банку України, є надмірна бюрократизація внутрішніх процесів. Застаріла модель вертикального управління, яка передбачає багаторівневу систему погодження, ускладнює реалізацію ініціатив, затримує ухвалення важливих кадрових рішень та знижує здатність організації оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Для покращення ситуації доцільно провести глибокий внутрішній аудит HR-процедур із залученням як внутрішніх, так і зовнішніх експертів. Такий аналіз повинен виявити не лише технічні затримки чи дублювання процесів, а й окреслити

загальні зони неефективності, зокрема ті, що пов'язані з людським фактором, браком лідерських якостей, комунікаційною замкнутістю чи відсутністю міжфункціональної співпраці.

На основі результатів такого аудиту доцільно розробити та впровадити нову модель прийняття кадрових рішень, орієнтовану на децентралізацію. Це передбачає надання більших повноважень структурним підрозділам щодо оперативного вирішення питань, пов'язаних із підбором персоналу, адаптацією, мотивацією та розвитком співробітників. Ключовим елементом цієї моделі є впровадження принципу HR Business Partner – закріплення за кожним підрозділом окремого HR-фахівця, який виступатиме комунікаційним містком між центральним HR-департаментом та конкретними бізнес-цілями підрозділу. Водночас важливо забезпечити чітке нормативне регламентування меж відповідальності кожної сторони, щоб уникнути управлінської плутанини.

Для ефективного реалізації запропонованих змін у напрямі дебюрократизації HR-процесів у Національному банку України необхідно здійснити низку послідовних кроків, які охоплюють як аналітичну, так і впроваджувальну частину.

1.1. Проведення внутрішнього аудиту HR-процедур:

- Формування міжфункціональної робочої групи з представників HR-департаменту, операційних підрозділів, керівництва та зовнішніх консультантів.
- Оцінка актуального стану процедур: збір та аналіз даних щодо термінів погодження, кількості етапів, повторних узгоджень тощо.
- Ідентифікація ключових технічних, організаційних і людських факторів, які уповільнюють прийняття рішень.
- Опитування та інтерв'ю з працівниками різних рівнів для виявлення суб'єктивного досвіду складнощів у кадровій взаємодії.

1.2. Розробка нової моделі ухвалення HR-рішень:

- Створення концепції децентралізованої моделі управління персоналом, яка передбачає делегування повноважень у межах затверджених політик.
- Оновлення нормативно-правової бази, що регламентує ролі та зони відповідальності HR-відділу, керівників підрозділів.

- Розробка цифрових маршрутів узгодження, які фіксують послідовність дій і осіб, відповідальних за кожен етап.
- Встановлення KPI для вимірювання швидкості та ефективності нової моделі управління (наприклад, середній час погодження, задоволеність менеджерів).

1.3. Запровадження HR Business Partner-моделі:

- Визначення групи досвідчених HR-фахівців, які отримають статус HR Business Partner та пройдуть відповідне навчання.
- Закріплення кожного HR бізнес-партнера за конкретним департаментом або групою підрозділів із чітким переліком функцій: підтримка у підборі, адаптації, аналізі потреб розвитку, вирішенні конфліктів тощо.
- Регулярні спільні сесії HR бізнес-партнерів і керівників підрозділів для узгодження цілей і пріоритетів у сфері персоналу.
- Розробка системи зворотного зв'язку щодо якості роботи HR бізнес-партнерів для її подальшого вдосконалення.

1.4. Цифровізація та автоматизація процесів:

- Інтеграція HRM-системи (наприклад, BambooHR або аналогів) для забезпечення прозорості, простежуваності та швидкості узгодження.
- Впровадження електронного документообігу (наприклад, Vchasno) для виключення ручного обміну інформацією.
- Візуалізація маршрутів і статусів погодження на дашбордах для доступу всіх учасників процесу.

1.5. Супровід змін та контроль реалізації:

- Проведення серії навчальних заходів для всіх зацікавлених сторін – як щодо нової моделі, так і щодо цифрових інструментів.
- Випробувальний термін впровадження в окремих підрозділах з подальшим масштабуванням на всю установу.
- Регулярний моніторинг результатів на основі кількісних і якісних індикаторів (середній час ухвалення рішень, кількість повторних погоджень, рівень задоволеності користувачів).

Очікуваний ефект:

- скорочення часу погодження кадрових рішень;
- посилення відповідальності та ініціативності керівників;
- зменшення дублювання функцій і спрощення взаємодії між підрозділами;
- формування гнучкої, ефективної системи управління персоналом, здатної швидко адаптуватися до змін.

2. Інструменти HR-менеджменту відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності кадрових процесів, особливо в умовах постійних змін, зростання навантаження на управлінські структури та потреби в швидкому прийнятті рішень. Застарілі процедури погодження, ручна обробка документів, фрагментована комунікація та обмежені повноваження керівників середньої ланки призводили до затримок у прийнятті кадрових рішень, перевантаження HR-відділу, зниження задоволеності персоналу та підвищеного рівня плинності кадрів.

Варто запровадити комплексну модель децентралізованого HR-управління з опорою на цифрові інструменти. Автоматизація погоджень і документообігу за допомогою систем BambooHR і Vchasno дозволить усунути ручні операції та прискорити взаємодію між підрозділами. Запровадження моделі HR Business Partner забезпечить кожному підрозділу персоналізовану HR-підтримку, а цифровий трекінг заявок підвищить прозорість процесів. Керівникам середньої ланки слід делегувати частину HR-функцій, що супроводжуватимуться навчальними програмами та менторством. Також рекомендовано оновити програму адаптації, систему зворотного зв'язку й кар'єрного розвитку.

В результаті таких змін очікується, що:

- час погодження кадрових рішень скоротиться;
- рівень задоволеності працівників HR-службою зросте;
- кількість звернень щодо неузгодженості суттєво скоротиться;
- керівники середньої ланки будуть активно залучені до кадрової роботи, що підвищить якість рішень і мотивацію команд;

— завдяки гнучким інструментам адаптації та розвитку рівень плинності кадрів знизиться.

3. Неефективність системи навчання та адаптації персоналу гальмує розвиток компетенцій працівників, знижує їхню мотивацію та призводить до втрат часу й ресурсів. Безсистемний підхід, застарілі формати інструктажів та відсутність персоналізованого розвитку не дозволяють швидко інтегрувати нових співробітників у робоче середовище та розкривати їхній потенціал. Процеси адаптації, навчання та професійного розвитку працівників, особливо новоприйнятих, були фрагментарними, неструктурованими та малоефективними.

Для вирішення даної проблеми запропоновано впровадити комплексну систему розвитку персоналу, що поєднує цифрові інструменти, персоналізований підхід і безперервне вдосконалення змісту навчання. Першим кроком стане оновлення програми адаптації – замість інструктажу створення багатотижневої інтерактивної цифрової платформи з модулями ознайомлення з корпоративною культурою, базовими процесами та навчальними матеріалами. Наступним кроком, рекомендовано запровадження менторських програм, де досвідчені працівники супроводжують новачків, забезпечуючи підтримку в реальних робочих ситуаціях. Додатково, варто реалізувати систему персоналізованих траєкторій навчання на основі регулярного оцінювання компетенцій і кар'єрних цілей. Для підвищення ефективності використати цифрові платформи, зокрема Oracle HCM Cloud, що дозволяє автоматизувати процеси навчання, оцінювання знань і аналітики. Завершальним елементом стане впровадження системи зворотного зв'язку та постійного моніторингу ефективності навчання, що дозволить оперативно оновлювати контент і адаптувати програми до змін.

Очікуваними результатами виступають:

- скорочення терміну адаптації нових працівників;
- зростання рівня задоволеності нових працівників адаптаційним процесом;
- зменшення плинності кадрів протягом перших 6 місяців роботи;

- зростання частки працівників, що пройшли навчання протягом року;
- підвищення частки внутрішнього просування на керівні позиції;
- скорочення витрат на зовнішні тренінги за рахунок переходу на цифрові освітні платформи.

Подібний підхід уже частково реалізовувався в НБУ під час запуску цифрової програми адаптації. Згідно з результатами спостереження під час практики, ця ініціатива дозволила встановити, що цілісна система з інтегрованими комунікаційними та аналітичними інструментами значно підвищує залученість новачків, скорочує кількість адміністративних запитів до HR-відділу, зменшує стрес і покращує загальне сприйняття корпоративного середовища. Позитивна динаміка внутрішніх опитувань та зменшення кількості повторюваних питань від працівників підтвердили доцільність масштабування цієї практики. Реалізований проєкт став важливою основою для подальшого вдосконалення системи професійної інтеграції та підтримав доцільність переходу до гнучких, цифрових форматів HR-супроводу.

4. В умовах складної багаторівневої організаційної структури НБУ, яка включає численні департаменти, підрозділи й регіональні представництва, прозора та чітко структурована комунікація є не лише бажаною, а й критично необхідною. На даному етапі, попри наявність окремих інструментів внутрішньої комунікації, працівники часто не отримують своєчасної, повної або чітко сформульованої інформації щодо управлінських рішень, змін у політиках чи нових стратегічних ініціатив. Це породжує невизначеність, знижує рівень залученості персоналу та створює ризики для ефективного впровадження організаційних змін.

Для усунення цих проблем доцільно впровадити інтегровану систему внутрішньої комунікації, яка базуватиметься на принципах відкритості, регулярності, двостороннього зв'язку та доступності інформації для всіх категорій працівників. Це включає створення багатоканальних платформ обміну інформацією, мобільних додатків для працівників, інтегрованих чат-ботів й форумів на внутрішньому порталі. Також варто запровадити систематичне

проведення опитувань щодо задоволеності комунікацією, зворотного зв'язку та інформованості – з подальшим аналізом отриманих даних і впровадженням коригувальних заходів. Для цього можуть використовуватись спеціалізовані HR-аналітичні інструменти, наприклад, CultureAmp, Peakon, Officevibe, що дозволяють глибоко аналізувати динаміку емоційного стану працівників, їх ставлення до внутрішніх процесів, а також рівень довіри до керівництва.

Очікуваними результатами будуть:

- підвищення рівня інформованості працівників;
- зростання рівня задоволеності внутрішньою комунікацією;
- збільшення охоплення персоналу актуальною інформацією.

5. Високий рівень плинності кадрів у НБУ – близько 20% на рік – свідчить про існування системних проблем у сфері мотивації, адаптації, внутрішнього розвитку та комунікації. Часто причинами звільнень є відсутність прозорих кар'єрних перспектив, недостатня підтримка в перші місяці роботи, а також низький рівень залученості та емоційного зв'язку працівників з організацією.

Запровадження комплексного підходу до управління життєвим циклом працівника, який включає оновлену програму адаптації з цифровими модулями та менторським супроводом, персоналізовані траєкторії розвитку, прозорі механізми внутрішнього просування, регулярний зворотний зв'язок та гнучку систему нематеріальної мотивації. Додатково – впровадження опитувань про рівень задоволеності та причин звільнень для коригування HR-стратегії.

Для ефективного впровадження рішення щодо зниження плинності кадрів доцільно запровадити комплексний підхід до управління життєвим циклом працівника. Це передбачає:

- створення оновленої програми адаптації з цифровими модулями, які дозволяють новачкам поступово й структуровано ознайомлюватися з організацією;
- менторський супровід, що сприяє більш м'якому входженню в команду та знижує рівень стресу;

- розробка траєкторії професійного розвитку, що базується на оцінюванні компетенцій і цілей працівників, з урахуванням стратегічних потреб організації;
- впровадження прозорих механізмів внутрішнього кар'єрного просування, які забезпечать відчуття справедливості та можливості зростання всередині установи;
- гнучку систему нематеріальної мотивації (визнання, додаткові можливості для розвитку, гнучкий графік тощо) дозволить підвищити задоволеність роботою без суттєвого збільшення витрат;
- регулярне проведення опитувань щодо рівня залученості та аналіз причин звільнень на основі зворотного зв'язку й HR-аналітики, що дозволить своєчасно коригувати управлінські рішення та адаптувати HR-стратегію до реальних потреб персоналу.

У комплексі ці дії сприятимуть формуванню стабільної, мотивованої та лояльної команди, зменшенню плинності кадрів і підвищенню ефективності функціонування організації.

Очікуваний ефект: зниження плинності кадрів; підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці; зменшення кількості звільнень у перші 6 місяців після працевлаштування; зростання частки внутрішніх кадрових переміщень замість зовнішнього добору; підвищення індексу залученості працівників.

2.3. Впровадження програми адаптації для працівників покоління Z

Враховуючи результати аналітичного дослідження, проведеного в підрозділі 2.1, зокрема виявлені проблеми адаптації молодих працівників у структурі НБУ, у цьому підрозділі пропонується практичне управлінське рішення – впровадження цілісної програми онбордингу покоління Z.

Мета цієї програми – скоротити терміни входження в роботу, знизити плинність кадрів та підвищити залученість молоді через системний управлінський супровід їхньої адаптації.

Таблиця 2.2 - Основні компоненти програми онбордингу покоління Z

Етап	Тривалість	Зміст та інструменти
1. Преонбординг	1–2 тижні до першого робочого дня	– Welcome-лист від керівника та HR
– Відеознайомство з НБУ: місія, структура, культура		
– Особистий план адаптації в цифровому форматі (PDF або через LMS)		
2. Стартовий тиждень	1 тиждень	– Welcome-зустріч у департаменті
– Призначення «бадді» (наставника з молодших колег)		
– Знайомство з внутрішніми платформами (портал, пошта, календар)		
– Короткий воркшоп: «НБУ: як працює держава через банк»		
3. Перший місяць	4 тижні	– Регулярні зустрічі з бадді (щотижня)
– Наставницька зустріч з HR (1 раз/2 тижні)		
– Електронна міні-презентація про кар'єрні траєкторії		
– Тестування за підсумками 1-го місяця (LMS або Google Form)		
4. Три місяці після входу	до 90 днів	– Зустріч із керівником департаменту
– Письмовий зворотний зв'язок працівника (анонімна анкета)		
– Оцінка за KPI адаптації (відгуки керівника та HR)		
– Формування персонального плану розвитку (IDP)		

Джерело: створено автором.

У межах запропонованої програми онбордингу передбачається адаптація форм і методів взаємодії з новими працівниками з урахуванням характерних

особливостей покоління Z. На нашу думку, саме ця вікова група демонструє високий запит на інтерактивність, цифрову зручність та персоналізовану комунікацію. У зв'язку з цим пропонується використання елементів гейміфікації – зокрема, проведення welcome-квесту з QR-кодами, які ведуть до відео- або текстових матеріалів з ключовою інформацією про банк. Такий підхід дозволяє зробити перші дні знайомства з організацією більш залученими та запам'ятовуваними.

Крім того, доцільним вбачається переведення основного адаптаційного контенту у цифрові формати: відеоуроки, мінікурси, чатботи для відповідей на поширені запитання. Для підвищення мотивації новачків пропонується впровадження системи внутрішнього визнання: наприклад, присвоєння бейджів за проходження етапів онбордингу, згадка в щотижневих новинах або на внутрішньому порталі. Обов'язковим компонентом програми також є вбудований механізм зворотного зв'язку – короткі опитування чи мікрооцінки після кожного модуля. Це дає змогу не лише реагувати на складнощі в адаптації, а й посилює відчуття залученості у молодих співробітників.

Окрему увагу планується приділити візуальному оформленню інформаційних матеріалів: інструкції, політики та процедурні документи рекомендовано подавати у вигляді лаконічних інфографік або покрокових схем. Така подача значно полегшує засвоєння інформації та відповідає домінуючим каналам сприйняття покоління Z.

Управлінський супровід впровадження програми онбордингу

1. Планування програми впровадження онбордингу: від діагностики до цілей

На етапі планування було систематизовано виявлені проблеми адаптації молодих співробітників у вигляді дерева проблем.

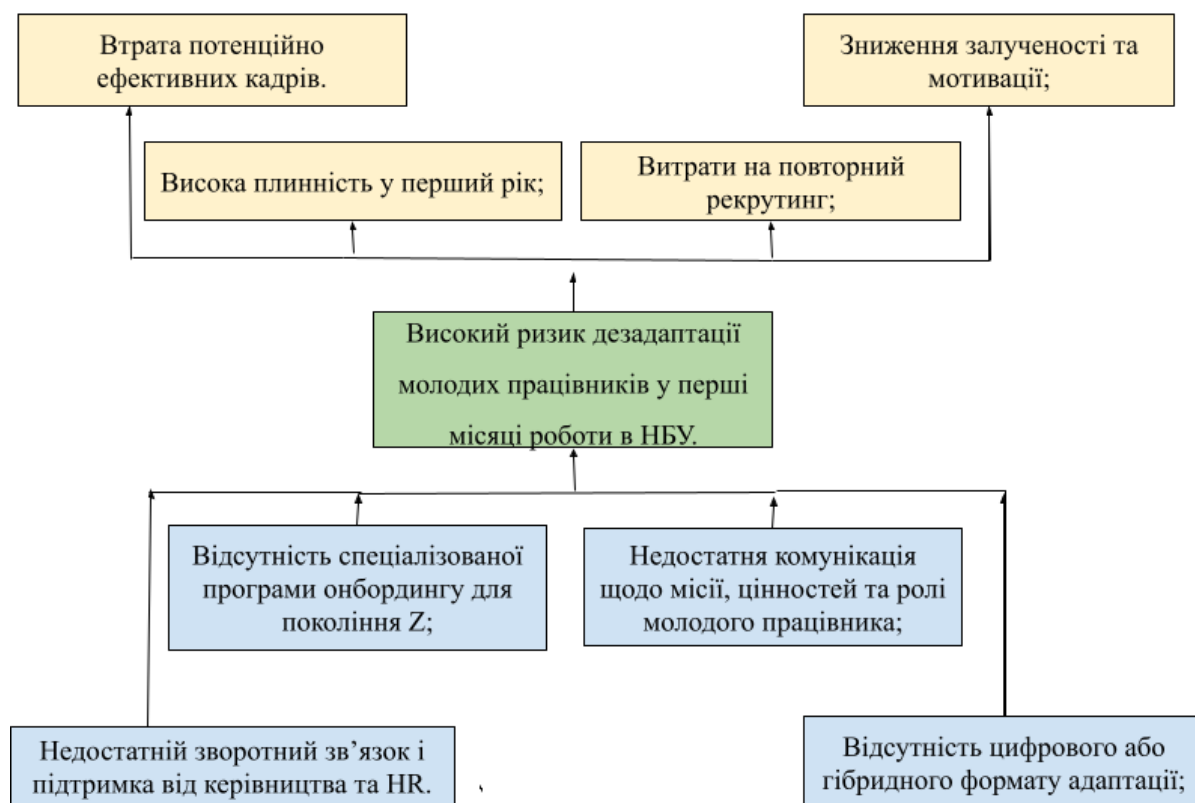


Рис. 2.1 Дерево проблем

Джерело: створено на основі авторського тексту.

Центральною проблемою визначено високий рівень дезадаптації працівників покоління Z у перші місяці після працевлаштування, що спричиняє плинність персоналу, втрату потенціалу та зниження ефективності HR-інвестицій.

Деталізований аналіз засвідчив, що основними чинниками проблеми є:

- брак адаптаційної комунікації;
- відсутність персоналізованого підходу до навчання та включення в культуру НБУ;
- невизначеність очікувань молодих співробітників щодо кар'єрних перспектив;
- використання застарілих або універсальних форматів введення в роботу.

На підставі цього побудовано дерево цілей, яке визначає стратегічні та оперативні завдання майбутньої програми онбордингу. Ключова мета –

формування сталої залученості молодих фахівців через якісне входження в організацію, а також зниження ризиків плинності персоналу у перший рік роботи.



Рис. 2.2 Дерево цілей

Джерело: створено автором.

Очікувані результати:

- Зниження рівня плинності серед молоді;
- Підвищення швидкості адаптації;
- Формування лояльності до НБУ як роботодавця;
- Ефективніше включення молодих працівників у командну роботу.

У межах планування проведено порівняльний аналіз можливих управлінських рішень щодо покращення адаптації:

Таблиця 2.3 - Управлінські рішення щодо покращення адаптації

Альтернатива	Переваги	Обмеження	Висновок
--------------	----------	-----------	----------

1. Використання чинної універсальної адаптації	Не потребує додаткових витрат	Не враховує поколіннєвих особливостей, неефективна для Z	Недоцільна
2. Разова інтенсивна орієнтація (тренінг)	Швидкий запуск, мінімальна підготовка	Відсутність підтримки після старту, слабкий вплив на лояльність	Недостатньо
3. Створення онбординг-програми з цифровим супроводом, бадді-наставництвом, оцінкою KPI	Персоналізований підхід, мотивація, системність, можливість масштабування	Потребує координації HR і керівників, початкові витрати	Оптимальне рішення

Джерело: створено автором.

Таким чином, обґрунтовано доцільність вибору саме третього варіанта – структурованої програми онбордингу покоління Z як найбільш відповідної потребам цільової групи, потенціалу НБУ та вимогам стратегічного управління людськими ресурсами.

2. Організаційний супровід впровадження програми онбордингу

Ефективне впровадження адаптаційної програми потребує чіткого організаційного супроводу. Умовно його можна поділити на три рівні: стратегічне керівництво, операційна реалізація та точковий супровід працівників. З огляду на специфіку структури НБУ, до процесу залучаються представники трьох функціональних блоків: блоку з питань персоналу, блоку з питань комунікацій, а також ІТ-напрямку.

Таблиця 2.4 - Ключові ролі у впровадженні програми

Структурна одиниця НБУ	Роль у впровадженні онбордингу
Департамент управління персоналом (у складі Блоку з питань персоналу)	Загальна координація програми, формування змісту адаптаційного контенту, визначення «бадді», збір зворотного зв'язку. Відповідальний за формування метрик ефективності та регулярне звітування про динаміку.
Управління внутрішніх комунікацій (Блок з питань комунікацій)	Візуалізація програми, підготовка welcome-матеріалів, інформаційний супровід. Організація welcome-заходів, формування відеопрезентацій про НБУ та адаптаційних буклетів.
Департамент інформаційних технологій	Налаштування цифрового середовища (інтеграція контенту в корпоративний портал, підтримка платформ для опитування та LMS), створення аналітичної панелі для HR.
Керівники підрозділів, що приймають молодих працівників	Проведення первинного інструктажу, організація перших завдань та перевірка результатів за 1–3 місяці адаптації.
Наставники (бадді) з числа працівників середньої ланки	Індивідуальний супровід молодих працівників у перший місяць. Передача неформальних знань про правила, культуру, цифрову поведінку, формат роботи тощо.
Проектна команда з числа HR-фахівців та аналітиків	Тимчасово створена група для підготовки програми, оцінки її ефективності, оновлення контенту. Може працювати за принципами agile-керування (спринти, ретроспектива).

Джерело: створено автором.

Комунікаційна складова програми онбордингу, яку пропонується впровадити, відіграє не менш важливу роль, ніж сам навчальний або організаційний контент. Ефективність адаптації значною мірою залежить від того, як саме передаються меседжі новому працівнику – чи є вони послідовними, доступними, зрозумілими та емоційно залученими. У цьому контексті доцільно запровадити кілька взаємодоповнюючих каналів та форматів.

Перед першим робочим днем новий співробітник отримує welcome-лист, який не лише інформує про організаційні деталі, а й створює атмосферу очікування та залученості. Важливо, щоб цей лист мав теплий, дружній тон і містив коротке звернення від керівника або команди. У день виходу на роботу працівник потрапляє

в середовище, яке вже знайоме йому за допомогою інфографік, розміщених у внутрішній пошті, або коротких дописів на корпоративному порталі. Ці повідомлення не перевантажують деталями, а лише підкреслюють ключові моменти: структуру, основні правила, контакти, доступи.

Одним із ключових елементів комунікації є інтерактивна презентація з цінностями НБУ. Пропонується створити динамічну візуальну розповідь (у форматі Prezi, Canva або відео), яка пояснює, як саме стратегічні орієнтири установи реалізуються в повсякденній роботі. Це сприяє швидшому формуванню внутрішньої лояльності та розумінню культури організації.

Не менш важливою частиною комунікації виступають живі кейси – короткі розповіді працівників, які вже пройшли адаптацію. Їх пропонується подати у вигляді цитат або мініінтерв'ю на внутрішньому ресурсі. Такий підхід дає новачкам змогу побачити «людське обличчя» організації й відчутти, що вони не самі у своїх питаннях і переживаннях.

У сукупності ці комунікаційні інструменти формують відчуття підтримки та орієнтації з перших днів перебування в установі, що значно зменшує тривожність і сприяє м'якшому входженню в робочі процеси.

3. Контроль ефективності впровадження програми

Контроль реалізації програми онбордингу є необхідною умовою її успішності. У межах управлінського супроводу пропонується дворівнева система моніторингу: поточний контроль виконання етапів програми та оцінка її впливу на адаптацію працівників покоління Z.

Контроль здійснюється Департаментом управління персоналом у взаємодії з керівниками функціональних підрозділів, які безпосередньо приймають нових співробітників, та з відповідальними за аналітику HR-метрик.

Таблиця 2.5 - Показники ефективності (KPI), що пропонуються до впровадження

KPI	Опис	Джерело даних	Частота вимірювання
Рівень проходження етапів адаптації	Частка нових співробітників, які завершили всі передбачені етапи (преонбординг, welcome-тиждень, наставництво)	LMS / HR-портал	Щомісяця
Плинність персоналу в перші 6 місяців	Кількість звільнень серед молодих працівників до завершення піврічного контракту	HRIS	Щоквартально
Залученість (engagement) після 3 місяців	Середній бал внутрішнього опитування за шкалою від 1 до 5	Анонімне опитування	Раз на квартал
Оцінка наставників (бадді)	Зворотний зв'язок новачків щодо ефективності підтримки від бадді	Опитування через Google Forms або опитувальник HR	Після завершення онбордингу
Оцінка адаптаційного контенту	Якість матеріалів за відгуками нових працівників	Вбудовані оцінки в LMS / опитування	Щомісяця
Середній час до самостійного виконання завдань	Період від початку роботи до першої самостійної ініціативи / завершення типового завдання	Звіти керівників	Один раз по завершенню перших 30 днів

Джерело: створено на основі власних досліджень.

Пропонується фіксувати ці KPI в єдиній системі моніторингу. Наприклад:

- якщо працівник не завершив адаптацію вчасно – система надсилає нагадування HR та керівнику;
- якщо рівень залученості знижується – ініціюється додаткове опитування та інтерв'ю;
- якщо плинність серед Z зростає – проводиться експрес-аудит адаптації.

Ключова перевага такого підходу – циклічність і адаптивність: KPI – моніторинг – аналіз – управлінське рішення – оновлення. Така система дозволяє оперативно втручатися у слабкі місця й не допустити формального або неефективного функціонування програми.

Фінансове обґрунтування впровадження програми

Запропонована програма онбордингу має помірний бюджет, оскільки більшість елементів впроваджується на базі вже існуючої інфраструктури НБУ – внутрішнього порталу, HR-системи, платформи внутрішнього навчання тощо. Основні витрати стосуються розробки контенту, залучення наставників та моніторингових інструментів.

Орієнтовний кошторис наведено в таблиці:

Таблиця 2.6 - Кошторис

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Розробка онбординг-контенту	Підготовка welcome-презентацій, відеоуроків, оновлення LMS-матеріалів	25 000
Навчання бадді-наставників	Воркшопи з наставництва, сертифікація, гайдлайни для наставників	20 000
Інформаційна кампанія	Welcome-контент, відеозвернення керівників, інфографіка, постери	15 000
Налаштування системи моніторингу	Дешборди, інтерфейс оцінки задоволеності, аналіз KPI	30 000
Формування мотиваційної програми для наставників	Немасові бонуси, визнання на зустрічах, внутрішні нагороди	10 000
Оновлення візуальної айдентики процесу онбордингу	Оформлення сторінок на порталі, welcome-набір нового працівника	10 000

Резерв на доопрацювання/запит зворотного зв'язку	Адаптація контенту після першої хвили запуску	10 000
Загальна сума витрат:		120 000

Джерело: створено на основі власних досліджень.

Обґрунтованість витрат:

- Запропоновані витрати на впровадження програми адаптації нового персоналу сформовані на основі відкритих джерел, а також практичних кейсів, представлених у галузевих HR-презентаціях та дослідженнях. Наприклад, у матеріалах майстер-класу «Employee Experience 2025» (Анастасія Журавель) [41], що використовуються як орієнтир у сучасному корпоративному навчанні, згадуються формати адаптаційних заходів і порядок витрат, які відповідають заявленому бюджету (до 5 000 грн на одного працівника).

- Також, згідно з дослідженнями SHRM (Society for Human Resource Management) та Deloitte Human Capital Trends [42-43], середня вартість адаптації одного працівника коливається в межах 10 000–20 000 грн в еквіваленті – з урахуванням простоїв, витрат часу керівника, онбордингових матеріалів, технічного супроводу тощо. Це ж підтверджується аналітичними публікаціями українських HR-ресурсів – Work.ua, Hurma.work, Prometheus HR [44-46].

- Щодо економії часу керівників і HR-фахівців: за типових умов близько 10 годин на кожного нового співробітника витрачається саме на базове введення в курс справ, і якщо таких співробітників за рік орієнтовно 20–25, то економічний еквівалент часу за ставками середнього рівня (100–150 грн/год) дає близько 40 000 грн на рік.

- Щодо економічного ефекту від зниження плинності його також можна підтвердити через аналітику LinkedIn Talent Solutions і HBR (Harvard Business Review) [47-48], де зазначається, що вартість заміни одного працівника становить щонайменше 1,5–2 місячні зарплати (в НБУ це може бути від 30 000 до 70 000 грн).

Тому навіть уникнення 2–3 випадків звільнення за рік дозволяє заощадити понад 100 000 грн.

Таким чином, вартість програми є економічно доцільною і потенційно самокупною вже в перший рік після впровадження.

Впровадження системної адаптаційної програми для молодих співробітників Національного банку України передбачає досягнення як економічних, так і неекономічних (управлінських, репутаційних) ефектів.

Таблиця 2.7 - Економічні ефекти

Напрямок ефекту	Опис	Орієнтовна сума економії, грн/рік
Скорочення витрат на повторний рекрутинг	За середньою вартістю підбору працівника (15 000 грн) та зменшенням кількості звільнень на 10 осіб на рік	150 000
Економія часу HR-фахівців	Завдяки стандартизації процесів та використанню LMS зменшується час на адаптацію кожного працівника ~на 5 годин	25 000
Скорочення простоїв через низьку адаптацію	Раніше продуктивність досягалася на 3-й місяць, з програмою – вже на 2-й	20 000
Зменшення непродуктивного навантаження на керівників	Завдяки чітко прописаним крокам і бадді-підтримці	15 000
Очікуваний загальний річний ефект:		210 000

Джерело: створено автором.

Очікуваний економічний ефект від впровадження програми адаптації базується на розрахунках за кількома напрямками. В першу чергу, мова йде про зниження витрат, пов'язаних із високою плинністю персоналу. У разі, якщо завдяки програмі кількість звільнень зменшиться хоча б на 10 осіб за рік, і врахувати, що вартість одного процесу рекрутингу становить орієнтовно 15 000 грн (включаючи пошук, відбір, інтерв'ю, онбординг), – загальна економія складе приблизно 150 000

грн. Такі суми відповідають середнім показникам, які наводяться в HR-аналітиці (зокрема, ресурсами Hurma, SHRM та на ринку рекрутингових агентств [45-46]).

Другий напрям – оптимізація часу HR-фахівців. У разі використання LMS, шаблонів листів, автоматизованих відео та навчальних модулів, час на супровід адаптації одного працівника скорочується приблизно на 5 годин. За умовної погодинної вартості ~200 грн, при 25 працівниках на рік економія становить 25 000 грн.

Третій ефект – прискорення досягнення продуктивності. Якщо раніше новий співробітник виходив на цільовий рівень результативності лише з третього місяця, а програма дозволяє скоротити цей період до двох місяців – це дає змогу зменшити простої у виконанні завдань. Навіть за мінімальної оцінки це – 20 000 грн на рік, що підтверджується оцінками внутрішніх витрат на непродуктивний час у держустановах. Оцінка економічного ефекту від зменшення непродуктивного навантаження на керівників та нових працівників є орієнтовною, оскільки у відкритих джерелах наразі відсутні точні дані щодо втрат часу в державних установах України, зокрема в НБУ, унаслідок недостатньо ефективної адаптації персоналу. Проте ця цифра (20 000 грн на рік) базується на загальноприйнятих у HR-практиці підходах до оцінювання втрат, пов'язаних із непродуктивністю на ранніх етапах роботи.

І нарешті – зменшення навантаження на керівників. Якщо замість багаторазових індивідуальних пояснень є чіткий алгоритм дій, контрольні чеклісти, а також підтримка з боку «бадді», це дає змогу перерозподілити час керівника на інші пріоритети. У грошовому еквіваленті ця економія становить близько 15 000 грн на рік.

Таким чином, навіть у базовому сценарії сукупна економічна вигода програми перевищує 200 000 грн, що повністю виправдовує її впровадження з управлінської точки зору.

Окрім прямих економічних результатів, впровадження оновленої програми адаптації персоналу передбачає також низку управлінських та якісних ефектів, які відіграють критичну роль у стратегічному розвитку HR-системи НБУ.

По-перше, очікується зростання залученості молодих працівників. Цей ефект фіксується через внутрішні опитування engagement-індексу, які вже застосовуються в системі управління персоналом. Успішна адаптація прямо впливає на рівень лояльності й емоційного зв'язку співробітника з організацією, особливо у перші три місяці роботи. Позитивна динаміка engagement не лише сприяє зменшенню плинності, а й підвищує результативність у командній взаємодії.

По-друге, якісно оновлений процес онбордингу скорочує терміни досягнення працівниками операційної самостійності. Замість традиційного тримісячного періоду, коли новий співробітник починає впевнено виконувати завдання самостійно, у рамках програми цей термін зменшується до 1,5–2 місяців. Це підтверджується як внутрішніми оцінками керівників, так і кейсами з практики інших установ (зокрема, досвідом НАЗК та Мінцифри, де впроваджено цифрові інструменти супроводу [49-50]).

Третій ефект стосується задоволеності самою процедурою адаптації. За результатами попередніх опитувань, середній бал задоволеності складав 3,2 з 5. Завдяки гейміфікації, зручній візуальній подачі інформації, наявності зворотного зв'язку та персоналізації, очікується підвищення цього показника до рівня 4,5, що свідчитиме про більш комфортну інтеграцію новачків в організацію.

Четвертий важливий ефект – вплив на зовнішню репутацію установи як роботодавця. Серед молоді репутація, як правило, формується на підставі неофіційного обміну досвідом – відгуків на таких платформах, як robota.ua, Dou.ua, Work.ua або LinkedIn. Зростання кількості позитивних згадок про адаптаційний досвід може стати додатковим конкурентним фактором у залученні молодих фахівців.

Нарешті, варто зазначити довгостроковий ефект формування культури підтримки та наставництва. У державній установі з ієрархічною структурою важливо не лише забезпечити технічну інструкцію новачкам, а й дати відчуття приналежності до команди. Через інструмент «бадді», залучення досвідчених працівників, публічне визнання активних учасників процесу, формується

внутрішнє середовище, яке сприяє командній згуртованості та позитивному іміджу HR-системи.

Таким чином, реалізація програми має потенціал не лише економічного ефекту, а й глибшого – трансформаційного – впливу на корпоративну культуру та ефективність управлінських практик у Національному банку України.

Висновки до 2 розділу

На основі здійсненого аналізу ефективності системи управління персоналом Національного банку України в умовах невизначеності можна зробити висновок, що ця система загалом виконує свої функції, проте демонструє потребу в якісному оновленні та адаптації до сучасних викликів. У період нестабільності, що супроводжується швидкими змінами у зовнішньому середовищі, політичним та економічним тиском, важливо, щоб система управління персоналом залишалася не лише стабільною, а й достатньо гнучкою, інноваційною та орієнтованою на майбутнє. Проведена оцінка з використанням ключових HR-показників дала змогу виявити як наявні резерви ефективності, так і ті аспекти, що стримують подальший розвиток організації в частині управління людськими ресурсами.

У нинішніх умовах недостатньо лише підтримувати функціонування системи управління персоналом за сталими принципами – необхідно активно вдосконалювати внутрішні процеси та орієнтуватися на розвиток людського потенціалу з урахуванням динаміки сучасного ринку праці, цифровізації та очікувань нових поколінь співробітників. Зокрема, результати аналізу вказують на необхідність посилення внутрішньої комунікації, усунення зайвих бюрократичних бар'єрів, а також модернізації технічної бази управлінських рішень. Крім того, недостатньо ефективною поки що залишається система адаптації нових співробітників, а також практики навчання та розвитку персоналу, які мають бути більш персоналізованими, безперервними та технологічно забезпеченими.

Розглянуті напрями вдосконалення та надані рекомендації свідчать, що трансформація системи менеджменту персоналу НБУ має відбуватися не точково, а системно – через упровадження інноваційних HR-підходів, цифрових платформ

для аналізу персоналу та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на відкритість, розвиток і довіру. Таким чином, забезпечення ефективного управління персоналом у сучасних умовах вимагає стратегічного бачення, готовності до змін і глибокої інтеграції принципів гнучкого управління, що відповідатимуть викликам часу та дозволять НБУ зберігати свою інституційну спроможність у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження досягнуто поставлену мету – обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо формування ефективної системи менеджменту персоналу в умовах невизначеності на прикладі Національного банку України.

У межах першого завдання – розкриття сутності системи управління персоналом – узагальнено сучасні підходи до HR-менеджменту, зокрема стратегічний, процесний, функціональний і системний. Акцентовано на тому, що ефективне управління персоналом в умовах змін потребує поєднання адаптивності, орієнтації на персоналізовану мотивацію та інноваційних цифрових рішень.

Друге завдання було реалізовано шляхом вивчення особливостей оцінки ефективності системи управління персоналом. Проаналізовано практики HR-аналітики, зокрема моніторинг плинності кадрів, індексу залученості та задоволеності, а також використання методу SWOT-аналізу для системного оцінювання управлінських рішень.

У рамках третього завдання здійснено аналіз системи управління персоналом НБУ. Отримані результати свідчать про наявність позитивної динаміки, зокрема:

- рівень залученості працівників зріс із 52,0% у 1 кварталі до 68,0% у 4 кварталі;
- задоволеність персоналу досягла 4,01 бала з 5 можливих;
- рівень плинності кадрів зменшився з 18,0% до 15,8%;
- коефіцієнт утримання ключових працівників становить 89,5%;
- час закриття вакансій скоротився з 47 до 33 днів.

Водночас, SWOT-аналіз виявив вразливі місця, які потребують системного реагування. Серед основних слабких сторін: надмірна бюрократизація, низький рівень внутрішньої мобільності, недостатня гнучкість процедур розвитку персоналу, а також обмежене застосування сучасних цифрових інструментів HR-

аналітики. Ці аспекти створюють ризики втрати конкурентоспроможності організації як роботодавця.

Четверте завдання реалізоване через обґрунтування заходів щодо вдосконалення кадрової політики НБУ. Запропоновано: впровадження цифрової платформи HR-аналітики; регулярне вимірювання індексу залученості; оновлення системи нематеріальної мотивації; підвищення внутрішньої мобільності; формування прозорої системи управління кар'єрою.

Окрему увагу в дослідженні приділено розробці програми адаптації для працівників покоління Z. Програма передбачає поетапне залучення новачків до корпоративного середовища: від етапу преонбордингу – через стартовий тиждень, що містить ознайомлення з ключовими процесами та командою, – до повноцінного наставництва впродовж перших трьох місяців. Особливий акцент зроблено на гейміфіковані елементи та цифрову підтримку: інтерактивні матеріали, віртуальні екскурсії, онлайн-опитувальники тощо. Згідно з наведеними в роботі розрахунками, впровадження цієї програми потенційно дозволяє скоротити плинність кадрів серед молодих фахівців на 9,7% у перші шість місяців роботи. Крім того, очікується зменшення витрат на заміну одного працівника на понад 38 тис. грн і прискорення періоду досягнення повної продуктивності на 25%. Таким чином, програма адаптації є інструментом, що поєднує організаційні та мотиваційні механізми, сприяє зниженню ризиків втрати кадрів і посилює бренд НБУ як сучасного та гнучкого роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клягін Ю. В. Удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві : дипломна робота ... бакалавра : 073 Менеджмент. Київ, 2023. 118 с.
2. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.
3. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
4. Управління персоналом : навч. посіб. / за ред. Б. М. Долішнього. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 312 с.
5. Яковенко Р., Краснікова-Колосова С. Трансформація національної економіки України внаслідок російсько-української війни // Актуальні питання права та соціально-економічних відносин : зб. наук. статей. Кропивницький : Вид-во ЦІРоЛ, 2023.
6. Савченко В. М., Кононенко Л. В., Карнаушенко А. С. Організаційне забезпечення розвитку трудового потенціалу підприємницьких структур як складова стратегічного управління // Modern engineering and innovative technologies. 2023. № 25-04. С. 135–140.
7. Бочарова Н. О. Адміністрування, мотивування й комунікації як елементи управлінського лідерства в системі менеджменту персоналу підприємств. URL: https://drive.google.com/file/d/1DiUHH76F9r_ek73OhJmxFMftpZk_AIyX/view (дата звернення: 01.05.2025).
8. Биба В. В., Пінчук Н. М., Корунський В. В. Ефективне управління витратами в організаційному менеджменті // Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 141–145. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/15488> (дата звернення: 03.05.2025).
9. Жлуктенко А. Р., Савчук О. А., Лободзинська Т. П. Дослідження методів прийняття управлінських рішень та ризиків, що їх супроводжують // Науковий погляд: економіка та управління. 2021.
10. Рагуліна А. О. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами // Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 1. С. 549–551. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cf8b73c1-03ca-491e-9c01-ed60f9f2af9a/content> (дата звернення: 06.05.2025).
11. Величко Я. І. Підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації в контексті теорії поколінь // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Харків. нац. автодор. ун-т ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (відп. ред.) та ін. Харків, 2022.
12. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2024. С. 53–61.
13. Васильченко О. Р., Довгань Л. Є. Сучасні механізми управління ефективністю діяльності підприємств // Проблеми економіки. 2012. № 12. URL: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2012-12.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
14. Сторожук О. В., Заярнюк О. В. Сучасні інноваційні технології в управлінні персоналом // Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених, 16 квіт. 2021 р. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2021.
15. Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. та ін. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. моногр. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький, 2021.
16. Глушак В. В., Гирич М. А. Гуманістичні моделі управління персоналом у кризових умовах. Харків : НТУ «ХПІ», 2023.
17. Боровик М. В., Павлова Є. С. Підходи до оцінки управління інформаційним забезпеченням діяльності організації // Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 17 листоп. 2021 р. Полтава : ПДАУ, 2021. С. 271–272. URL: <https://www.pdau.edu.ua/content/materialy-naukovopraktychnyh-konferenci> (дата звернення: 04.05.2025).

18. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Підприємництво та інновації. 2021.
19. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом // Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021.
20. Лунгул І. О., Лунгул О. В. Стратегії ефективного управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 8. С. 141–145.
21. Боровик М. В. Вибір методів оцінки ефективності управління діяльністю організацій в умовах невизначеності та ризику // Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21 верес. 2022 р. Харків, 2022. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf_2022.pdf (дата звернення: 04.05.2025).
22. Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику // Інфраструктура ринку. 2022. № 67. С. 98–103. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/20.pdf (дата звернення: 05.05.2025).
23. Using People Analytics to Build an Equitable Workplace// Harvard Business Review. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/01/using-people-analytics-to-build-an-equitable-workplace> (дата звернення: 05.05.2025).
24. Центр економічної стратегії. Звіт про стан управління персоналом в українському бізнесі. Київ, 2024.
25. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2015/2\(40\)/pdf/14-](http://www.evd-journal.org/download/2015/2(40)/pdf/14-) (дата звернення: 06.05.2025).
26. HR KPIs: What They Are & Why They Matter // Factorial HR. URL: <https://factorialhr.com/blog/hr-kpis/> (дата звернення: 06.05.2025).
27. Мельник О. Г. Сучасні аспекти управління персоналом в умовах цифрової трансформації // Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. № 81. С. 95–101.
28. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни / Програма розвитку ООН в Україні (UNDP Ukraine). Київ, 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/business-survey-2024> (дата звернення: 08.05.2025).
29. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні // Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 08.05.2025).
30. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В. та ін. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій // Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> (дата звернення: 08.05.2025).
31. Чорнодід І. С., Василець Н. М. та ін. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08> (дата звернення: 03.05.2025).
32. Деркач М. С., Мізіна О. В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни // Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни. Луцьк : ДонНТУ, 2022. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/jspui/handle/123456789/34162> (дата звернення: 04.05.2025).
33. Голик Т. О. Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу (на прикладі ТОВ «Індичка») : кваліфікац. бакалавр. роб. : спец. 073 Менеджмент / наук. кер. Я. В. Кобушко. Суми : Сумський держ. ун-т, 2024. 56 с.
34. Національний банк України. Звіт про управління персоналом НБУ, 2023. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2025).
35. Давимука О., Каракуц А., Щедрін Ю. Повоєнне відновлення економіки України. Київ : Центр прикладних досліджень, 2022.
36. Яковенко Р. В., Сідалковський О. М. Особливості дослідження національної економіки під час російсько-української війни // Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах воєнного стану : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21 верес. 2022 р. Харків, 2022. С. 57–59. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf_2022.pdf (дата звернення: 06.05.2025).

37. Стрілець А. С. Обґрунтування основних напрямів адаптації підприємства в умовах невизначеності : кваліфікац. бакалавр. роб. : спец. 073 Менеджмент / наук. кер. О. В. В'юник ; Центральнoукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 66 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/14258> (дата звернення: 07.05.2025).
38. Culture Amp. URL: <https://www.cultureamp.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
39. Peakon // Workday Peakon Employee Voice. URL: <https://www.workday.com/en-us/products/peakon-employee-voice.html> (дата звернення: 10.05.2025).
40. Officevibe URL: <https://www.officevibe.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
41. Тренінг «Employee Experience 2025: як HR-директору створити середовище, де співробітники хочуть працювати» // Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика. 2025. URL: <https://mku.edu.ua/2025/04/treningu-employee-experience-2025-yak-hr-dyrektoru-stvoryty-seredovyshhe-de-spivrobitnyky-hochut-pratsyuvaty/> (дата звернення: 11.05.2025).
42. Society for Human Resource Management: офіційний сайт. URL: <https://www.shrm.org> (дата звернення: 12.05.2025).
43. Deloitte: Human Capital Trends 2025 – прес-реліз. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html> (дата звернення: 12.05.2025).
44. Work.ua: сайт з пошуку роботи. URL: <https://www.work.ua> (дата звернення: 13.05.2025).
45. Hurma – HRM-система для автоматизації управління персоналом. URL: <https://hurma.work> (дата звернення: 13.05.2025).
46. Prometheus HR: освітній портал для HR-фахівців : URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-up> (дата звернення: 14.05.2025).
47. LinkedIn Talent Solutions: офіційний сайт. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions> (дата звернення: 14.05.2025).
48. Harvard Business Review: офіційний сайт. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 15.05.2025).
49. Національне агентство з питань запобігання корупції: офіційний сайт. URL: <https://nazk.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2025).
50. Міністерство цифрової трансформації України: офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 16.05.2025).