

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« _____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**на тему: «Управління поведінкою колективу підприємства
(тім-менеджмент)»**

Виконала:

студентка групи ТУод-8-21-Б1М(4,6зс)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Яровенко Олександр Володимирович

(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: кандидат економічних наук

Казарян Олександра Генріхівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Яровенко Олександр Володимирович. «Управління поведінкою колективу підприємства (тім-менеджмент)» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»,

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі людського капіталу та командної взаємодії в забезпеченні ефективного функціонування підприємств в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. У сучасних умовах саме управління поведінкою колективу, засноване на принципах тім-менеджменту, стає ключовим чинником підвищення адаптивності організації, її стійкості до зовнішніх викликів і здатності до досягнення стратегічних цілей.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у всебічному дослідженні сучасних підходів і практик управління поведінкою колективу підприємства на прикладі Monobank, виявленні сильних і слабких сторін системи управління персоналом, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності тім-менеджменту.

У процесі виконання роботи використано такі **методи дослідження**: системний і структурно-функціональний підходи, методи аналізу та синтезу, економічного й порівняльного аналізу, узагальнення, графічного та табличного моделювання, а також методи експертної оцінки. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі менеджменту, матеріали аналітичних звітів, офіційні статистичні дані та ресурси мережі Інтернет.

Ключові слова: команда, лідерство, мотивація, комунікація, конфлікти, прийняття рішень, командна робота, ефективність, корпоративна культура, тім-білдинг.

Yarovenko Oleksandr Volodymyrovych. “Management of Enterprise Team Behavior (Team Management)” – It’s Manuscript.

“Bachelor”, 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Персонал підприємства як об'єкт і суб'єкт управління.....	7
1.2. Управління персоналом у системі сучасного менеджменту: сутність, цілі, функції та завдання. Тім-менеджмент як сучасний управлінський підхід.....	17
1.3. Методи формування системи управління колективом підприємства на засадах тім-менеджменту.....	29
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ MONOBANK).....	36
2.1. Загальна характеристика підприємства Monobank та аналіз його фінансово-господарської діяльності.....	36
2.2. Аналіз системи управління персоналом та організації командної взаємодії на підприємстві.....	45
2.3. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом і тім-менеджменту в Monobank.....	53
РОЗДІЛ III РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ТІМ-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	64
3.1. Заходи з оптимізації управління колективом Monobank із використанням інструментів тім-менеджменту.....	64
3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	69
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення глобалізаційних процесів та зростання конкуренції на ринку проблема ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності для вітчизняних підприємств. Трансформація бізнес-середовища, цифровізація управлінських процесів, підвищення вимог до якості людського капіталу та необхідність швидкого реагування на зовнішні виклики зумовлюють потребу у впровадженні сучасних підходів до організації та координації праці персоналу. За таких умов саме людські ресурси стають визначальним чинником забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Практика господарювання свідчить, що успіх діяльності організації значною мірою залежить не лише від матеріальних чи фінансових ресурсів, а насамперед від ефективності управління колективом, рівня згуртованості працівників, їх мотивації, професійної компетентності та здатності працювати в команді. Раціонально вибудована система управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, зниженню плинності кадрів, скороченню витрат та, як наслідок, зростанню прибутковості підприємства.

Особливої значущості в сучасних умовах набуває використання інноваційних управлінських концепцій, зокрема тім-менеджменту, який орієнтований на формування ефективних команд, розвиток командної взаємодії та узгодження індивідуальних цілей працівників із стратегічними цілями організації. Тім-менеджмент дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень, підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, а також створити умови для реалізації потенціалу кожного члена колективу. Саме тому дослідження управління поведінкою колективу підприємства на засадах тім-менеджменту є актуальним і практично значущим завданням сучасної управлінської науки.

Об'єктом дослідження є процес управління колективом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні аспекти управління персоналом підприємства з використанням інструментів тім-менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасних підходів до управління колективом підприємства та розробка обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на основі принципів тім-менеджменту.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- визначити сутність персоналу як об'єкта та суб'єкта управління в системі менеджменту підприємства;
- дослідити сучасні підходи до управління персоналом, охарактеризувати цілі, функції та завдання управління, зокрема в контексті тім-менеджменту;
- проаналізувати методи формування та розвитку системи управління колективом підприємства;
- здійснити аналіз управління колективом конкретного підприємства, оцінити його фінансово-господарську діяльність та особливості системи управління персоналом;
- визначити основні тенденції та проблемні аспекти розвитку управління персоналом на підприємстві;
- розробити практичні заходи з оптимізації системи управління колективом підприємства з використанням інструментів тім-менеджменту.

Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів** пізнання, зокрема метод наукової абстракції, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, а також методи кількісного аналізу економічних показників, такі як спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення інформації.

Інформаційною базою дослідження є фінансова та статистична звітність підприємства за останні роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом і тім-менеджменту, матеріали періодичних фахових видань, аналітичні звіти та офіційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення системи управління колективом конкретного підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності командної роботи, удосконалення мотиваційних механізмів, покращення внутрішніх комунікацій та загальне зростання результативності діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні засади та сучасні підходи до управління персоналом. Другий розділ присвячено аналізу системи управління колективом на прикладі конкретного підприємства. У третьому розділі розроблено рекомендації щодо удосконалення управління поведінкою колективу підприємства на основі принципів тім-менеджменту.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Персонал підприємства як об'єкт і суб'єкт управління

Як об'єкт управління персонал підприємства розглядається з позицій ресурсного та системного підходів, відповідно до яких працівники є ключовим елементом організаційної системи, що забезпечує реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Людські ресурси, на відміну від матеріальних чи фінансових, характеризуються здатністю до розвитку, самонавчання, ініціативності та творчого підходу до виконання професійних обов'язків, що зумовлює особливу складність і водночас значущість процесів управління персоналом [5; 17].

Управління персоналом як цілеспрямований вплив на колектив включає комплекс взаємопов'язаних функцій, серед яких ключовими є планування потреб у персоналі, підбір і найм працівників, організація та нормування праці, професійне навчання і розвиток, оцінювання результатів діяльності, а також формування ефективної системи мотивації. Сукупність зазначених функцій формує організаційне середовище, у межах якого працівники виконують свої трудові завдання та реалізують власний професійний потенціал [13; 22].

Одним із базових напрямів управління персоналом є планування потреб у персоналі, яке передбачає визначення оптимальної чисельності, структури та професійно-кваліфікаційного складу працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Планування ґрунтується на аналізі поточного стану трудових ресурсів, прогнозуванні майбутніх потреб, а також урахуванні можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Рационально організований процес планування дає змогу уникнути як дефіциту персоналу, що призводить до перевантаження працівників і

зниження якості роботи, так і його надлишку, який спричиняє зростання витрат підприємства [1; 8].

Наукові дослідження вітчизняних учених підтверджують, що ефективне планування персоналу позитивно впливає на результативність діяльності підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій організації на ринку [3; 27]. Крім того, чітке визначення перспектив професійного розвитку персоналу підвищує рівень залученості працівників і знижує плинність кадрів.

Не менш важливим елементом управління персоналом є підбір і найм працівників, що передбачає формування вимог до кандидатів, пошук і відбір претендентів, проведення співбесід, оцінювання професійних і особистісних характеристик, а також адаптацію нових працівників у колективі. Якість підбору персоналу безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства, оскільки саме на цьому етапі закладаються основи майбутньої командної взаємодії та корпоративної культури [10; 18].

Процес адаптації нових працівників має важливе значення для формування їх лояльності до організації, засвоєння норм і цінностей корпоративної культури, а також швидкого включення в командну роботу. Ефективна адаптація сприяє зменшенню стресу, підвищенню мотивації та скороченню періоду досягнення повної продуктивності працівника [14; 31].

Особливу увагу в сучасних умовах управління персоналом слід приділяти етичним аспектам процесу найму, забезпеченню рівних можливостей для кандидатів, прозорості процедур відбору та дотриманню принципів соціальної відповідальності бізнесу. Дотримання зазначених принципів сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню довіри з боку працівників і суспільства в цілому [6; 28].

Таким чином, персонал як об'єкт управління є складною соціально-економічною категорією, ефективне управління якою потребує системного підходу, поєднання економічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів, а також використання сучасних концепцій, зокрема тим-

менеджменту, що орієнтований на розвиток командної взаємодії та підвищення результативності спільної діяльності працівників.

Важливою складовою системи управління персоналом є організація праці, яка охоплює розподіл функціональних обов'язків між працівниками, формування робочих місць, визначення режиму та графіків роботи, а також забезпечення належних умов праці. Раціональна організація праці спрямована на узгодження індивідуальних завдань працівників із загальними цілями підприємства, що сприяє підвищенню ефективності виконання трудових функцій і зниженню втрат робочого часу [5; 17].

Організація праці також передбачає розробку системи контролю та оцінювання виконання завдань, дотримання вимог охорони праці, безпеки та ергономіки. Забезпечення комфортних і безпечних умов праці позитивно впливає на працездатність персоналу, знижує рівень професійного стресу та сприяє зростанню задоволеності працівників своєю діяльністю [6; 11]. Практика вітчизняних підприємств свідчить, що оптимізація організації праці є важливим чинником підвищення продуктивності та якості виконуваних робіт

Невід'ємним елементом управління персоналом є навчання та розвиток працівників, які спрямовані на підвищення рівня професійної компетентності, розвиток управлінських і комунікативних навичок, а також формування здатності персоналу адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Система навчання може включати внутрішні та зовнішні тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари, наставництво та інші форми безперервної освіти [13;

Наукові дослідження підтверджують, що інвестиції в розвиток персоналу сприяють зростанню продуктивності праці, підвищенню якості управлінських рішень і формуванню кадрового потенціалу підприємства [14; 29]. Крім того, навчання та розвиток персоналу позитивно впливають на мотивацію працівників, їхню залученість до командної роботи та рівень

лояльності до організації, що є особливо важливим у контексті впровадження принципів тим-менеджменту [18; 31].

Важливим інструментом управління персоналом є оцінка результатів діяльності працівників, яка дає змогу визначити рівень досягнення поставлених цілей, виявити сильні та слабкі сторони персоналу, а також обґрунтувати управлінські рішення щодо мотивації, навчання та кар'єрного розвитку. Оцінювання може здійснюватися у формі регулярних атестацій, рейтингових оцінок, аналізу ключових показників ефективності та індивідуальних планів розвитку [10; 27].

Ефективна система оцінки результатів діяльності повинна базуватися на принципах об'єктивності, прозорості та зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню довіри з боку працівників і стимулює їх до досягнення високих результатів. Результати оцінювання є основою для коригування мотиваційних програм, удосконалення організації праці та підвищення загальної результативності діяльності підприємства [1; 25].

У сучасних умовах персонал розглядається не лише як об'єкт, але й як суб'єкт управління, оскільки саме від рівня мотивації, залученості та відповідальності працівників залежить ефективність реалізації управлінських рішень. Працівники активно впливають на процеси прийняття рішень, формування корпоративної культури та розвиток командної взаємодії, що особливо важливо в умовах використання тим-менеджменту [15; 19].

Сучасні підходи до управління персоналом акцентують увагу на поєднанні фінансових і нефінансових стимулів, зокрема можливостей професійного розвитку, визнання досягнень, участі в управлінських процесах і розвитку внутрішніх комунікацій. Застосування таких інструментів сприяє формуванню стійкої мотивації персоналу, підвищенню рівня командної згуртованості та забезпеченню довгострокової ефективності діяльності підприємства [16; 30].

Таким чином, організація праці, навчання та оцінка результатів діяльності є взаємопов'язаними елементами системи управління персоналом,

які забезпечують ефективне функціонування колективу підприємства як об'єкта й суб'єкта управління та створюють підґрунтя для впровадження сучасних підходів до тім-менеджменту.

У сучасних умовах розвитку підприємств персонал розглядається не лише як об'єкт управлінського впливу, але і як активний суб'єкт управління, який безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації, процеси прийняття управлінських рішень та реалізацію стратегічних цілей. Такий підхід ґрунтується на визнанні ролі працівників як носіїв знань, професійного досвіду, управлінських ініціатив та інноваційного потенціалу, що набуває особливого значення в умовах динамічного бізнес-середовища та впровадження сучасних концепцій управління персоналом і тім-менеджменту

Залучення персоналу до процесів прийняття управлінських рішень є важливим чинником підвищення мотивації, відповідальності та залученості працівників у діяльність підприємства. Практика показує, що участь працівників у формуванні управлінських рішень через робочі групи, проектні команди, дорадчі органи та механізми зворотного зв'язку сприяє підвищенню рівня довіри між керівництвом і персоналом, формуванню відчуття причетності до спільної справи та зростанню відповідальності за результати діяльності [1; 18]. Участь у прийнятті рішень також позитивно впливає на зниження плинності кадрів і зміцнення організаційної відданості працівників, що є важливим чинником стабільності підприємства [7; 25].

Важливим аспектом реалізації персоналу як суб'єкта управління є розвиток лідерських якостей серед працівників. Сучасні підходи до управління персоналом орієнтуються на формування лідерського потенціалу не лише на рівні вищого менеджменту, а й у межах робочих команд, де працівники здатні брати на себе відповідальність за виконання завдань, координувати діяльність колег та ініціювати управлінські зміни. Розвиток лідерських компетенцій здійснюється шляхом навчання управлінським навичкам, наставництва, коучингу та залучення працівників до проектної діяльності [6; 15]. Ефективні

лідери сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню мотивації персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства [19; 30].

Корпоративна культура є ще одним важливим чинником, що визначає роль персоналу як суб'єкта управління. Вона формується в процесі спільної діяльності працівників і включає систему цінностей, норм, правил поведінки та моделей взаємодії, які регулюють внутрішні процеси організації. Персонал активно впливає на формування та підтримку корпоративної культури через щоденну поведінку, дотримання етичних норм, участь у командних заходах і внутрішніх комунікаціях [16; 23]. Сильна корпоративна культура сприяє згуртованості колективу, підвищенню лояльності працівників, розвитку командної взаємодії та створенню умов для ефективної реалізації принципів тим-менеджменту [7; 31].

У сучасному бізнес-середовищі особливого значення набувають інноваційність і креативність персоналу як суб'єкта управління. Працівники, залучені до процесів управління, здатні генерувати нові ідеї, пропонувати нестандартні управлінські рішення, удосконалювати бізнес-процеси та сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства [4; 24]. Стимулювання інноваційної активності персоналу передбачає створення сприятливого організаційного середовища, підтримку ініціатив, розвиток командної роботи та впровадження механізмів визнання досягнень працівників, що є характерними рисами сучасних моделей тим-менеджменту

Мотивація та стимулювання персоналу відіграють ключову роль у реалізації його потенціалу як суб'єкта управління. Сучасні системи мотивації ґрунтуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, серед яких важливе місце займають можливості професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, визнання досягнень і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [3; 29]. Ефективні мотиваційні механізми сприяють підвищенню продуктивності праці,

залученості персоналу та формуванню стійкої командної взаємодії, що забезпечує узгодження індивідуальних інтересів працівників із цілями підприємства [27; 30].

Таким чином, персонал підприємства як суб'єкт управління є активним учасником управлінських процесів, здатним впливати на прийняття рішень, формування корпоративної культури, розвиток інновацій та забезпечення ефективної командної взаємодії. Реалізація суб'єктної ролі персоналу створює підґрунтя для впровадження сучасних підходів до управління поведінкою колективу на засадах тім-менеджменту та сприяє підвищенню загальної результативності діяльності підприємства.

Подальший розвиток ролі персоналу як суб'єкта управління тісно пов'язаний із процесами формування корпоративної культури підприємства, яка визначає моделі поведінки працівників, характер внутрішніх комунікацій та підходи до прийняття управлінських рішень. Корпоративна культура формується в результаті спільної діяльності колективу та відображає систему цінностей, норм і правил, що поділяються працівниками та визначають їхнє ставлення до виконання професійних обов'язків. Сформована та підтримувана культура виступає важливим інструментом управлінського впливу, оскільки вона здатна неформально регулювати поведінку персоналу та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства [16; 23].

Особливу роль у формуванні корпоративної культури відіграє лідерство, оскільки саме керівники та неформальні лідери задають стандарти поведінки, демонструють прийнятні моделі взаємодії та слугують прикладом дотримання організаційних цінностей. Через власні управлінські рішення, стиль комунікації та ставлення до підлеглих лідери безпосередньо впливають на формування атмосфери довіри, відкритості та відповідальності в колективі. Дослідження вітчизняних науковців підтверджують, що ефективне лідерство сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню залученості персоналу та покращенню результатів діяльності підприємства [6; 15; 19].

Важливим складником корпоративної культури є її орієнтація на інноваційність і підтримку креативної активності персоналу. У сучасних умовах господарювання здатність підприємства генерувати нові ідеї, впроваджувати інноваційні рішення та оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища є визначальною конкурентною перевагою. Персонал як суб'єкт управління виступає основним носієм інноваційного потенціалу, оскільки саме працівники ініціюють удосконалення бізнес-процесів, пропонують нові підходи до організації праці та беруть участь у реалізації інноваційних проєктів [4; 24].

Стимулювання інноваційності та креативності персоналу потребує створення відповідного організаційного середовища, яке заохочує ініціативність, допускає обґрунтований ризик і підтримує командну взаємодію. Важливу роль у цьому відіграє тім-менеджмент, який передбачає використання колективного інтелекту, розвиток міжособистісної взаємодії та формування умов для спільного пошуку ефективних управлінських рішень [18; 31]. Організації, що системно підтримують творчі ініціативи працівників, як правило, демонструють вищу адаптивність та стійкість у довгостроковій перспективі [28].

Невід'ємним елементом реалізації персоналу як суб'єкта управління є мотивація та стимулювання працівників, які спрямовані на узгодження індивідуальних інтересів персоналу з цілями підприємства. Ефективна система мотивації передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема конкурентного рівня оплати праці, преміювання, можливостей професійного та кар'єрного зростання, визнання досягнень і участі в управлінських процесах [3; 29]. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й сформувати у працівників відчуття значущості власного внеску в діяльність організації.

Наукові дослідження доводять, що нематеріальні стимули, зокрема розвиток професійних компетенцій, залучення до командної роботи та можливість впливати на прийняття рішень, відіграють важливу роль у

формуванні стійкої мотивації персоналу [27; 30]. У межах тім-менеджменту мотивація розглядається як інструмент підвищення згуртованості колективу, розвитку відповідальності та активної участі працівників у досягненні спільних результатів.

Отже, формування корпоративної культури, розвиток лідерства, підтримка інноваційності та ефективна система мотивації є взаємопов'язаними елементами, що забезпечують реалізацію персоналу як повноцінного суб'єкта управління. Їх узгоджене використання створює підґрунтя для впровадження сучасних підходів до управління поведінкою колективу на засадах тім-менеджменту та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Логічним продовженням розгляду ролі персоналу як суб'єкта управління є аналіз мотивації та стимулювання працівників, які виступають центральними елементами системи управління персоналом і безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці, залученість та задоволеність персоналу результатами своєї діяльності. Ефективна мотивація персоналу ґрунтується на розумінні як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що формують трудову поведінку працівників, та передбачає створення умов для реалізації їх професійного потенціалу [3; 29].

Сучасні підходи до управління персоналом наголошують на необхідності поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальні стимули, зокрема заробітна плата, премії, бонуси та інші фінансові заохочення, забезпечують базову зацікавленість працівників у результатах праці та стабільності зайнятості. Водночас нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, можливості професійного та кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, навчання та розвиток, відіграють важливу роль у формуванні довгострокової мотивації та організаційної відданості персоналу [27; 30].

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективна система мотивації має враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників, а

також забезпечувати відчуття справедливості у розподілі винагород відповідно до вкладених зусиль і досягнутих результатів [3; 29]. Такий підхід сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, зниженню плинності кадрів та підвищенню рівня відповідальності працівників за результати своєї роботи.

Важливу роль у процесі мотивації та стимулювання персоналу відіграє лідерство, яке визначає стиль управління, характер взаємодії між керівниками та підлеглими, а також рівень довіри в колективі. Керівники, які підтримують ініціативність, заохочують професійний розвиток і створюють умови для реалізації творчого потенціалу працівників, сприяють підвищенню рівня залученості персоналу та розвитку інноваційної активності підприємства [6; 15; 19]. У межах тим-менеджменту мотивація персоналу розглядається як інструмент формування згуртованих команд, орієнтованих на досягнення спільних цілей і результатів [18; 31].

Таким чином, мотивація та стимулювання персоналу виступають ключовими елементами ефективного управління поведінкою колективу. Поєднання структурованих управлінських процесів із індивідуальним підходом до працівників дозволяє враховувати їхні потреби, очікування та потенціал, забезпечуючи баланс між вимогами організації та інтересами персоналу. У результаті персонал одночасно виступає як об'єкт управлінського впливу та як активний суб'єкт управління, що створює передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку командної взаємодії та стійкого розвитку підприємства в цілому.

1.2. Управління персоналом у системі сучасного менеджменту: сутність, цілі, функції та завдання. Тім-менеджмент як сучасний управлінський підхід

Логічним продовженням розгляду персоналу як об'єкта і суб'єкта управління є аналіз управління персоналом у системі сучасного менеджменту, оскільки саме через відповідну управлінську систему реалізується потенціал працівників та забезпечується досягнення стратегічних цілей підприємства. Управління персоналом у сучасному розумінні являє собою комплексну діяльність, спрямовану на формування, розвиток і ефективне використання

У системі сучасного менеджменту управління персоналом охоплює цілісність взаємопов'язаних процесів, що включають планування потреб у кадрах, організацію праці, мотивацію, розвиток і оцінку персоналу, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Науковці підкреслюють, що ефективне управління персоналом є однією з ключових умов підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє узгодити інтереси організації та працівників і забезпечити стабільність її розвитку [13; 20].

У сучасних умовах господарювання акцент в управлінні персоналом зміщується від адміністративно-розпорядчих методів до людиноцентричного підходу, який передбачає врахування потреб, мотивації та поведінкових особливостей працівників. Це обумовлює необхідність застосування таких управлінських рішень, які не лише регламентують трудову діяльність, а й створюють умови для професійної самореалізації, розвитку ініціативності та підвищення залученості персоналу [3; 29].

Основною метою управління персоналом у системі сучасного менеджменту є забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та створення умов для ефективного використання їх трудового потенціалу. Досягнення цієї мети передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних цілей,

у

р

а

серед яких важливе місце займає формування оптимальної чисельності та структури персоналу відповідно до стратегічних завдань підприємства, підвищення ефективності праці та розвиток професійних компетенцій працівників [22; 23].

Не менш важливою ціллю управління персоналом є формування ефективної системи мотивації та стимулювання працівників, яка забезпечує зацікавленість персоналу в досягненні високих результатів діяльності. Як зазначається у наукових дослідженнях, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та зміцнити організаційну відданість персоналу [27; 30]. У цьому контексті управління мотивацією виступає не лише інструментом підвищення результативності праці, а й важливим чинником формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Функціональний зміст управління персоналом у сучасному менеджменті охоплює такі основні напрями, як планування та прогнозування потреб у персоналі, підбір і найм працівників, організація праці, навчання та розвиток, оцінка результатів діяльності, а також управління поведінкою та міжособистісними взаємовідносинами в колективі [5; 17]. Реалізація цих функцій дозволяє забезпечити цілісність системи управління персоналом і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

У межах сучасних підходів до управління персоналом особливого значення набуває тім-менеджмент як управлінський підхід, орієнтований на ефективну організацію командної роботи. Тім-менеджмент передбачає формування згуртованих команд, у яких поєднуються індивідуальні компетенції працівників, забезпечується ефективна комунікація та спільна відповідальність за результати діяльності [18; 31]. Застосування тім-менеджменту дозволяє підвищити гнучкість організації, прискорити прийняття управлінських рішень та створити умови для реалізації інноваційного потенціалу персоналу.

Таким чином, управління персоналом у системі сучасного менеджменту виступає комплексним і багатовимірним процесом, що поєднує стратегічні та операційні аспекти управління людськими ресурсами. Використання сучасних управлінських підходів, зокрема тім-менеджменту, дозволяє забезпечити ефективну взаємодію працівників, підвищити результативність командної роботи та створити передумови для сталого розвитку підприємства.

Подальший розгляд управління персоналом у системі сучасного менеджменту потребує детального аналізу його функціонального наповнення, оскільки саме через реалізацію основних функцій забезпечується цілісність та ефективність системи управління людськими ресурсами. Однією з базових функцій управління персоналом є планування, яке передбачає аналіз поточних і перспективних потреб підприємства у трудових ресурсах, прогнозування їх кількісного та якісного складу, а також визначення шляхів забезпечення відповідності між стратегічними цілями організації та кадровим потенціалом. Планування персоналу дозволяє узгодити попит і пропозицію робочої сили, мінімізувати ризики дефіциту або надлишку кадрів та створити передумови для стабільного функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища [5; 22].

Важливим аспектом планування персоналу є оптимізація витрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів. Раціональне прогнозування потреб у персоналі дає змогу уникати надмірних витрат на найм, адаптацію, навчання та звільнення працівників, а також сприяє більш ефективному використанню фінансових і організаційних ресурсів підприємства. Крім того, планування персоналу створює основу для управління талантами, оскільки дозволяє оцінювати наявні компетенції працівників, визначати потреби у їх розвитку та формувати програми навчання відповідно до стратегічних завдань підприємства [17; 29].

У сучасних умовах господарювання планування персоналу також виконує важливу роль у підвищенні адаптивності організації. Завдяки своєчасному прогнозуванню кадрових змін підприємство отримує можливість

оперативно реагувати на трансформації ринку, впроваджувати інновації та перебудовувати внутрішні процеси. Взаємозв'язок планування персоналу зі стратегією розвитку підприємства забезпечує узгодженість управлінських рішень і сприяє досягненню довгострокових цілей організації [22; 23].

Не менш важливою функцією управління персоналом є організація, яка полягає у формуванні таких структур і процесів, що забезпечують ефективну діяльність працівників. Організаційна функція охоплює розподіл ролей, відповідальності та повноважень, координацію взаємодії між підрозділами, визначення порядку підпорядкованості та регламентацію управлінських і виробничих процесів. Чітко вибудована організаційна структура дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшити управлінські витрати та підвищити результативність праці персоналу [5; 13].

Організація праці також відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації між різними рівнями управління та працівниками. Налагоджені канали обміну інформацією сприяють своєчасному прийняттю управлінських рішень, підвищують рівень взаєморозуміння в колективі та створюють умови для конструктивної взаємодії між членами команди. У межах сучасного менеджменту особливого значення набуває горизонтальна взаємодія, що є характерною рисою командних форм організації праці та тім-менеджменту

Важливою складовою організаційної функції є формування та підтримка корпоративної культури, яка визначає норми поведінки, цінності та стандарти взаємодії в колективі. Через організаційні механізми управління персоналом закладаються основи культури відповідальності, довіри та командної роботи, що сприяє підвищенню залученості працівників і їх орієнтації на досягнення спільних результатів [16; 23]. Сильна корпоративна культура виступає чинником стабільності та внутрішньої згуртованості колективу, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та організаційних змін.

Крім того, організаційна функція управління персоналом забезпечує гнучкість і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього

середовища. Використання гнучких організаційних структур, проектних і командних форм роботи дозволяє швидше реагувати на виклики ринку, ефективніше використовувати потенціал персоналу та підтримувати інноваційний розвиток підприємства. У цьому контексті тим-менеджмент виступає сучасним управлінським підходом, який поєднує чітку організацію праці з високим рівнем самостійності та відповідальності членів команди [18;

Отже, функції планування та організації в системі управління персоналом є взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними елементами, що створюють основу для ефективного функціонування підприємства. Їх реалізація дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями організації та кадровим потенціалом, підвищити продуктивність праці, зміцнити корпоративну культуру та створити передумови для впровадження сучасних підходів до управління поведінкою колективу, зокрема тим-менеджменту.

Подальший аналіз функцій управління персоналом у системі сучасного менеджменту потребує розгляду мотивації та контролю як ключових управлінських інструментів впливу на поведінку та результативність працівників. Мотивація посідає центральне місце в системі управління персоналом, оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства, їхню трудову активність, задоволеність роботою та готовність до довгострокової співпраці з організацією. Ефективна система мотивації передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на узгодження індивідуальних інтересів працівників із стратегічними завданнями підприємства [3; 27].

Матеріальні стимули, зокрема заробітна плата, преміювання та інші форми фінансового заохочення, забезпечують базову економічну зацікавленість працівників і виконують стабілізуючу функцію в системі управління персоналом. Водночас нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, можливості професійного та кар'єрного розвитку, участь у

прийнятті управлінських рішень і командній роботі, відіграють важливу роль у формуванні стійкої мотивації та залученості персоналу [29; 30]. Саме поєднання цих складових дозволяє створити умови для підвищення продуктивності праці, розвитку відповідальності та зміцнення корпоративної лояльності.

Мотивація персоналу тісно пов'язана з розвитком командної взаємодії та формуванням командного духу, що є характерною рисою тим-менеджменту. У межах командних форм організації праці мотиваційні механізми спрямовуються не лише на індивідуальні результати, а й на досягнення спільних цілей команди, що сприяє підвищенню згуртованості колективу та ефективності спільної діяльності [18; 31]. Такий підхід дозволяє активізувати внутрішні резерви персоналу та створити умови для розвитку інноваційності й ініціативності працівників.

Важливим доповненням до функції мотивації є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок між запланованими цілями та фактичними результатами діяльності персоналу. Контроль у системі управління персоналом передбачає оцінку результатів праці, моніторинг виконання поставлених завдань, аналіз відхилень та коригування управлінських рішень у разі необхідності. Реалізація контрольної функції сприяє раціональному використанню трудових ресурсів, підвищенню дисципліни праці та забезпеченню відповідності діяльності працівників установленим стандартам і вимогам організації [10; 22].

Контроль також виконує важливу роль у забезпеченні якості роботи персоналу та досягненні стратегічних цілей підприємства. Регулярна оцінка результатів діяльності дозволяє своєчасно виявляти проблеми, визначати потреби в навчанні та розвитку, а також приймати обґрунтовані рішення щодо заохочення, просування або коригування поведінки працівників [9; 27]. За умови прозорості та об'єктивності контроль сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки працівники отримують чітке розуміння очікувань і критеріїв оцінки своєї роботи.

У межах тім-менеджменту контроль набуває переважно підтримувального характеру та орієнтується на колективні результати, взаємну відповідальність членів команди та розвиток самоконтролю. Такий підхід дозволяє поєднати ефективний нагляд за результатами діяльності з довірою до персоналу, що позитивно впливає на психологічний клімат у колективі та сприяє підвищенню ефективності командної роботи [18; 24].

Отже, мотивація та контроль як функції управління персоналом є взаємопов'язаними елементами єдиної управлінської системи, спрямованої на підвищення результативності діяльності підприємства. Їх узгоджене застосування забезпечує ефективний вплив на поведінку персоналу, розвиток командної взаємодії та створює передумови для впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема тім-менеджменту, у практику діяльності підприємства.

Контроль є критично важливою функцією управління персоналом, оскільки саме він забезпечує узгодженість між поставленими цілями, запланованими заходами та фактичними результатами діяльності працівників. У системі сучасного менеджменту контроль виступає не лише як інструмент перевірки, а як механізм зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення, підвищувати ефективність використання трудових ресурсів і підтримувати стабільну якість виконання робіт. Його значення полягає також у можливості раннього виявлення проблем, відхилень і дисфункцій у роботі персоналу, що знижує управлінські ризики та запобігає накопиченню системних помилок.

У сучасних підходах до управління персоналом контроль дедалі частіше розглядається не як каральний інструмент, а як складова розвитку людського потенціалу. За таких умов він орієнтований не лише на фіксацію недоліків, а й на підтримку працівників у процесі професійного зростання, удосконалення навичок і підвищення результативності праці. Формування культури конструктивного контролю, заснованої на прозорих критеріях оцінювання, об'єктивності та регулярному зворотному зв'язку, сприяє підвищенню

мотивації, залученості та лояльності персоналу. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність функціонування підприємства та якість управління колективом.

Логічним продовженням контрольної функції є аналіз і оцінка потреб у персоналі, які виступають однією з ключових задач управління персоналом у системі сучасного менеджменту. Аналіз потреб у персоналі забезпечує науково обґрунтоване планування трудових ресурсів і створює передумови для їх раціонального використання відповідно до стратегічних цілей підприємства. Цей процес передбачає визначення необхідної чисельності працівників, рівня їхньої кваліфікації, професійних компетенцій, а також строків залучення персоналу для виконання поточних і перспективних завдань організації.

У практиці управління персоналом застосовується комплексний підхід до аналізу потреб у кадрах, що включає кількісний, якісний, часовий та функціональний аспекти. Кількісний аналіз спрямований на визначення оптимальної чисельності персоналу з урахуванням обсягів робіт, змін у виробничій або сервісній діяльності та показників продуктивності праці. Якісний аналіз, у свою чергу, дозволяє встановити вимоги до рівня освіти, професійної підготовки, досвіду роботи та компетентностей працівників, необхідних для виконання конкретних функцій. Часовий аспект аналізу дає змогу визначити періоди підвищеної потреби в персоналі, зокрема у разі сезонних коливань, пікових навантажень або реалізації окремих проєктів. Функціональний аналіз зосереджується на визначенні змісту трудових функцій, ролей і відповідальності працівників, що є основою для формування посадових інструкцій і раціонального розподілу обов'язків у колективі.

Одним із поширених методичних підходів до аналізу потреб у персоналі є модель аналізу робочого навантаження, яка передбачає визначення кількості працівників, необхідних для виконання певного обсягу робіт у встановлений період часу. Зазначена модель наочно відображає взаємозв'язок між обсягом робіт, трудовими витратами та необхідною чисельністю персоналу, що дозволяє системно підійти до планування кадрових ресурсів (рис. 1.1).

Застосування моделі робочого навантаження дає змогу обґрунтовано співвідносити трудові витрати з плановими результатами діяльності, уникати як дефіциту, так і надлишку персоналу, а також підвищувати загальну ефективність організаційної структури підприємства.

Таким чином, контроль і аналіз потреб у персоналі є взаємопов'язаними елементами єдиної системи управління персоналом, які забезпечують збалансованість між стратегічними цілями підприємства та його кадровим потенціалом. Їх комплексне застосування створює основу для впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема тім-менеджменту, орієнтованого на ефективну командну взаємодію, розвиток відповідальності та досягнення стійких результатів діяльності підприємства.

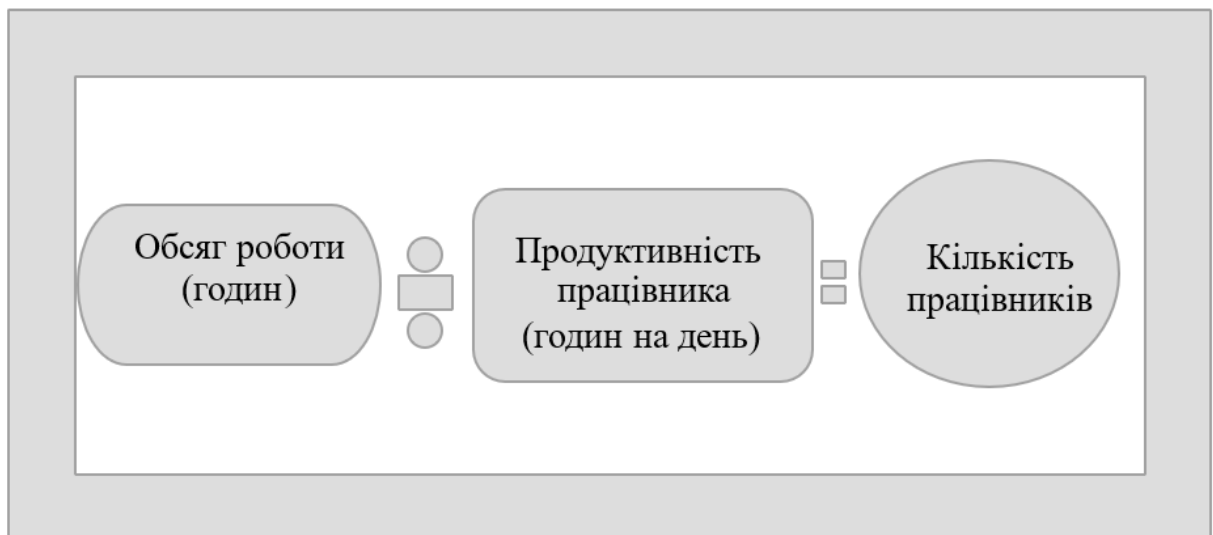


Рисунок 1.1 - Модель аналізу робочого навантаження

Важливим інструментом сучасного кадрового планування є також модель розриву компетенцій (Skills Gap Analysis), яка спрямована на виявлення невідповідності між наявними компетенціями працівників і тими, що є необхідними для ефективного виконання поточних і стратегічних завдань підприємства. Застосування цього підходу дозволяє обґрунтувати потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації та розвитку персоналу. Аналіз розриву компетенцій, як правило, здійснюється поетапно і включає визначення необхідних компетенцій для виконання відповідних робіт, оцінку фактичного

рівня компетентностей працівників, а також ідентифікацію виявлених розривів і планування заходів з професійного розвитку.

Для прогнозування майбутніх потреб у персоналі, особливо в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища, у практиці управління персоналом широко застосовується метод Делфі (Delphi Method). Цей метод ґрунтується на використанні експертних оцінок і передбачає проведення кількох раундів анонімного опитування групи фахівців з метою досягнення узгодженої позиції щодо перспективних потреб у трудових ресурсах. Процес застосування методу Делфі включає формування експертної групи, проведення послідовних раундів опитування, узагальнення отриманих відповідей та коригування прогнозів, що схематично відображено на рисунку 1.2. Використання цього методу дозволяє зменшити суб'єктивність управлінських рішень і підвищити обґрунтованість кадрового планування.

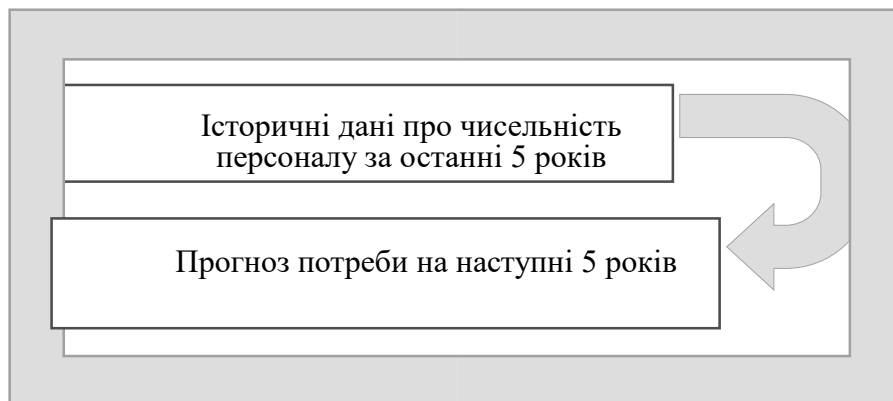


Рисунок 1.2 - Схема застосування методу Делфі в прогнозуванні потреб у персоналі.

Доповненням до зазначених методів є аналіз тенденцій (Trend Analysis), який базується на дослідженні історичних даних щодо чисельності, структури та руху персоналу. Виявлення стійких тенденцій у зміні кадрового потенціалу дає змогу прогнозувати майбутні потреби в персоналі та своєчасно коригувати кадрову політику підприємства відповідно до його стратегічних цілей.

Таким чином, контроль і аналіз потреб у персоналі є взаємопов'язаними елементами єдиної системи управління персоналом, які забезпечують

узгодженість між стратегічними цілями підприємства та його кадровим потенціалом. Їх комплексне застосування створює підґрунтя для впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема тим-менеджменту, орієнтованого на ефективну командну взаємодію, розвиток відповідальності працівників і досягнення стійких результатів діяльності підприємства.

Основні потреби підприємства у персоналі формуються з урахуванням стратегічних цілей розвитку, характеру діяльності та організаційної структури й охоплюють декілька взаємопов'язаних аспектів. Насамперед ідеться про потребу в певній кількості працівників, необхідній для виконання функцій і завдань у запланованих обсягах і строках. Як зазначають О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук, недостатня або надлишкова чисельність персоналу негативно впливає на ефективність діяльності підприємства, зумовлюючи перевантаження працівників або нераціональне використання трудових ресурсів [17].

Водночас важливою складовою кадрових потреб є кваліфікація та компетенції персоналу, що передбачає наявність у працівників необхідних знань, умінь і професійного досвіду для виконання посадових обов'язків. Дослідження П. М. Григоров та К. В. Оксененко підтверджують, що саме відповідність компетенцій персоналу вимогам робочих місць визначає рівень продуктивності праці та якість управлінських рішень [9]. У цьому контексті аналіз кадрових потреб має враховувати не лише формальну освіту, а й професійні, поведінкові та управлінські компетентності.

Окремого значення набуває потреба у гнучкості використання робочого часу, що пов'язана з необхідністю роботи в змінному режимі, застосування гнучких графіків або тимчасового залучення персоналу для покриття пікових навантажень. Як зазначають Ю. Д. Гонтаренко та Н. В. Зачосова, застосування інструментів тайм-менеджменту та гнучких форм організації праці дозволяє підвищити адаптивність організації та ефективність використання кадрового потенціалу [8].

Ще одним ключовим аспектом є потреба в заміщенні ключових посад, що передбачає формування кадрового резерву та підготовку працівників до виконання управлінських і критично важливих функцій. За висновками О. А. Дороніної, відсутність системного підходу до заміщення ключових посад підвищує кадрові ризики та загрожує стабільності діяльності підприємства

Аналіз і оцінка потреб у персоналі є критично важливими для ефективного управління трудовими ресурсами, оскільки забезпечують обґрунтоване визначення кількості, якості та строків залучення персоналу відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Як підкреслюють В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк та О. О. Герасименко, саме системний підхід до аналізу кадрових потреб дозволяє знизити ймовірність дефіциту або надлишку персоналу та підвищити результативність управління

Комплексний підхід до аналізу потреб у персоналі, що поєднує кількісні, якісні, часові та функціональні методи, розглядається сучасними дослідниками як найбільш ефективний інструмент кадрового планування. Зокрема, О. М. Шубалий та співавтори наголошують, що інтеграція різних методів аналізу дозволяє не лише задовольняти поточні кадрові потреби, а й підготувати організацію до майбутніх змін у зовнішньому середовищі [23].

Наступним етапом у системі управління персоналом є рекрутинг і відбір персоналу, які здійснюються на основі профілів вакансій та моделей компетенцій. Як зазначають О. Дяків та В. Островерхов, ефективний рекрутинг має бути спрямований не лише на заповнення вакансій, а й на формування цілісних, збалансованих команд [13; 20]. У цьому контексті особливої ваги набуває командний підхід до управління, адже, за висновками Ярмолюка Д. І., Хлуп'янця Д. І. та Яблонської І. В., тимблдинг і командна взаємодія істотно підвищують результативність управління персоналом і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства [31].

Завершальним елементом у даному аспекті виступає оцінка ефективності праці персоналу, яка здійснюється шляхом атестацій, аналізу ключових показників ефективності та оцінювання результатів індивідуальної й командної діяльності. За результатами досліджень К. М. Дідур, об'єктивна та системна оцінка результатів праці створює основу для вдосконалення мотиваційних механізмів, професійного розвитку персоналу та підвищення ефективності управління загалом [10].

1.3. Методи формування системи управління колективом підприємства на засадах тим-менеджменту

У сучасних умовах функціонування підприємств формування системи управління колективом дедалі частіше здійснюється на засадах тим-менеджменту, який розглядається як ефективний управлінський підхід до організації спільної діяльності працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства. Тим-менеджмент орієнтований на створення результативних команд, у межах яких поєднуються професійні компетенції, колективна відповідальність і взаємодоповнюваність ролей, що забезпечує виникнення синергетичного ефекту командної роботи [31; 18].

Важливим методом формування системи управління колективом є цілеспрямоване формування команд, яке передбачає добір працівників з урахуванням рівня їхньої кваліфікації, досвіду роботи, особистісних характеристик та здатності до ефективної взаємодії. Практика управління персоналом засвідчує, що належним чином сформовані команди демонструють вищу продуктивність, інноваційність і стійкість до зовнішніх викликів порівняно з індивідуалізованими формами організації праці [31; 18]. При цьому особливого значення набуває забезпечення балансу між професійними та соціально-психологічними характеристиками членів команди, що сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню згуртованості колективу.

Подальший розвиток системи управління колективом пов'язаний із розвитком командних навичок, який охоплює вдосконалення внутрішньої комунікації, формування навичок колективного прийняття рішень, управління конфліктами та зміцнення взаємної довіри між членами команди. Реалізація цього методу здійснюється шляхом проведення тренінгів, командоутворювальних заходів, фасилітованих сесій і програм розвитку soft skills, що позитивно впливає на якість командної взаємодії та узгодженість дій працівників [18; 27].

Суттєвим елементом тим-менеджменту є мотивація командної діяльності, яка має бути зорієнтована не лише на індивідуальні результати працівників, а й на досягнення спільних командних цілей. У цьому контексті доцільним є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема колективного преміювання, визнання командних досягнень, створення можливостей для професійного розвитку та участі у стратегічно важливих проєктах [16; 29]. Такий підхід сприяє формуванню колективної відповідальності та підвищенню рівня залученості працівників до спільної діяльності.

Важливе значення у системі управління командами має оцінка ефективності команд, яка передбачає аналіз результатів спільної діяльності, ступеня досягнення поставлених цілей і якості внутрішньої взаємодії. Регулярне оцінювання дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти у роботі команд, коригувати управлінські рішення та вдосконалювати механізми командної взаємодії [10; 30]. При цьому доцільно використовувати як кількісні показники результативності, так і якісні критерії, що відображають рівень комунікації, відповідальності та згуртованості колективу.

Окреме місце у формуванні ефективної системи управління колективом посідає лідерство в командах, оскільки саме лідер забезпечує координацію дій, мотивацію учасників та підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату. Ефективне командне лідерство сприяє розвитку ініціативності, відповідальності та орієнтації на результат, що безпосередньо впливає на продуктивність командної роботи [15; 19].

Методи формування системи управління колективом на засадах тим-менеджменту становлять взаємопов'язаний комплекс управлінських інструментів, спрямованих на підвищення ефективності використання людських ресурсів, формування згуртованих і адаптивних команд та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [17; 23].

Управління колективом підприємства є однією з ключових складових ефективного функціонування сучасної організації та безпосередньо впливає на досягнення її стратегічних і оперативних цілей. У сучасних умовах господарювання цей процес ускладнюється зростанням вимог до результативності праці, підвищенням ролі людського фактора, а також необхідністю швидкої адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Управління колективом потребує узгоджених дій керівництва та працівників на різних рівнях організаційної структури, поєднання формальних управлінських механізмів із врахуванням соціально-психологічних аспектів трудової діяльності [16; 18].

Однією з найбільш поширених і водночас складних проблем у системі управління персоналом є проблема мотивації працівників. Рівень мотивації безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, ініціативність і лояльність персоналу до підприємства. На практиці часто спостерігається ситуація, коли традиційні методи стимулювання, зокрема орієнтація виключно на матеріальні винагороди, виявляються недостатньо ефективними у довгостроковій перспективі та не відповідають очікуванням сучасних працівників [16]. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до мотивації з урахуванням внутрішніх потреб, ціннісних орієнтацій та індивідуальних мотивів персоналу.

Сучасні наукові підходи доводять, що ефективна мотивація повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, створювати умови для професійного розвитку, самореалізації та підвищення рівня автономії

працівників у процесі виконання трудових функцій [18; 27]. Запровадження елементів самоорганізації, залучення працівників до прийняття управлінських рішень і орієнтація на результат сприяють зростанню їхньої відповідальності та зацікавленості у досягненні спільних цілей підприємства.

Ще однією суттєвою проблемою управління колективом є організація ефективної комунікації на робочому місці. Недостатній рівень інформаційної відкритості, порушення вертикальних і горизонтальних комунікацій, відсутність зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками можуть призводити до виникнення непорозумінь, конфліктів, зниження продуктивності та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі [10; 30]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування прозорих комунікаційних механізмів, що забезпечують своєчасний обмін інформацією та взаєморозуміння між усіма учасниками трудового процесу.

Покращення комунікації в організації передбачає розробку чітких правил інформаційної взаємодії, використання різних каналів комунікації, а також формування культури відкритого діалогу та взаємної підтримки. Такий підхід сприяє не лише зниженню конфліктності, а й підвищенню рівня довіри в колективі та ефективності спільної діяльності [18; 29].

Окрему увагу в системі управління колективом слід приділяти проблемі формування ефективних робочих груп і команд. Командна форма організації праці розглядається як один із найбільш результативних інструментів підвищення продуктивності та інноваційної активності персоналу. Водночас на практиці процес формування команд супроводжується низкою труднощів, пов'язаних із підбором оптимального складу учасників, розподілом ролей, забезпеченням узгодженості дій і відповідальності [31; 18]. Недостатня увага до цих аспектів може знижувати ефективність командної роботи та нівелювати потенційні переваги тим-менеджменту.

Отже, проблеми мотивації, комунікації та формування ефективних команд є взаємопов'язаними елементами системи управління колективом

підприємства. Їх комплексне врахування та послідовне вирішення створює передумови для підвищення результативності праці, зміцнення згуртованості колективу та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [17; 23].

Як забезпечити ефективне співробітництво та спільне досягнення цілей у межах робочих груп — одне з ключових питань сучасного управління колективом підприємства. Дослідження у сфері командної роботи переконливо доводять, що високі результати діяльності організацій дедалі частіше залежать не від індивідуальних зусиль окремих працівників, а від здатності команд діяти узгоджено, відповідально та орієнтовано на спільний результат. Зокрема, у працях Катзенбаха та Сміта наголошується, що саме взаємодія, взаємна підтримка та чітке усвідомлення спільної мети є визначальними чинниками ефективності командної діяльності [31]. У цьому контексті тим-менеджмент виступає не лише організаційним інструментом, а й управлінською філософією, що ґрунтується на довірі, партнерстві та взаємодоповнюваності ролей у колективі [18].

Застосування принципів тим-менеджменту, зокрема розподілу командних ролей, розвитку комунікації та формування колективної відповідальності, створює умови для підвищення згуртованості робочих груп і зростання їхньої продуктивності. Командна взаємодія дозволяє ефективніше використовувати професійний потенціал працівників, мінімізувати внутрішні конфлікти та забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища [18; 27].

Управління колективом підприємства слід розглядати як складний і багатогранний процес, що вимагає системного підходу та постійної уваги до різних аспектів трудової діяльності — від мотивації персоналу до організації комунікацій і формування ефективних команд. Розглянуті в межах підпункту проблеми та методи управління персоналом відображають складність сучасного менеджменту та необхідність поєднання теоретичних концепцій із

практичними управлінськими рішеннями, адаптованими до конкретних умов діяльності підприємства [16; 23].

Особливу роль у цьому процесі відіграє мотивація працівників, яка є одним із ключових чинників організаційного успіху. Водночас ефективна мотивація потребує індивідуального підходу, урахування внутрішніх мотивів, професійних очікувань і ціннісних орієнтацій працівників. Сучасні управлінські практики дедалі частіше орієнтуються на нематеріальні стимули, розвиток автономії, залучення персоналу до прийняття рішень та створення можливостей для професійного зростання, що позитивно впливає на рівень задоволеності працею та продуктивність [16; 29].

Не менш важливою складовою ефективного управління колективом є налагодження результативної комунікації в організації. Відкритий обмін інформацією, наявність зворотного зв'язку та підтримка діалогу між керівництвом і працівниками сприяють зміцненню довіри, запобіганню конфліктам і формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [10; 30]. Саме комунікація виступає основою для координації командної діяльності та узгодження індивідуальних і групових інтересів.

Формування ефективних робочих груп, у свою чергу, потребує чіткого визначення спільних цілей, продуманого розподілу ролей і відповідальності, а також підтримки довіри та взаємоповаги між членами команди. Використання інструментів тим-менеджменту та стратегій спільної роботи дозволяє не лише підвищити результативність команд, а й забезпечити їхню стійкість до внутрішніх і зовнішніх викликів [31; 18].

Отже, успішне управління колективом підприємства ґрунтується на глибокому розумінні як організаційно-економічних, так і соціально-психологічних аспектів праці, а також на здатності інтегрувати науково обґрунтовані підходи з практичними управлінськими рішеннями. Саме збалансоване застосування методів тим-менеджменту, мотивації, комунікації та командного лідерства створює передумови для досягнення високої

ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в сучасних умовах господарювання [17; 23].

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ MONOBANK)

2.1. Загальна характеристика підприємства Monobank та аналіз його фінансово-господарської діяльності

Управління колективом підприємства є стратегічно важливим елементом забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. У сучасних умовах цифрової економіки людський капітал розглядається не лише як ресурс, а як ключовий фактор створення доданої вартості, формування конкурентних переваг та реалізації стратегічних трансформацій [3; 7]. Саме тому система управління персоналом повинна інтегруватися у загальну стратегію підприємства та бути орієнтованою на довгострокову результативність, гнучкість і здатність до адаптації.

В умовах високої ринкової турбулентності, цифровізації фінансового сектору та зростаючих очікувань клієнтів ефективність системи управління персоналом безпосередньо впливає на якість бізнес-процесів і результати діяльності організації. Швидкість впровадження інновацій, рівень сервісу, здатність до оперативного прийняття управлінських рішень та рівень внутрішньої координації значною мірою визначаються якістю командної взаємодії та ефективністю організаційної структури [12; 18]. Особливо це актуально для фінансових установ, які функціонують у середовищі постійних регуляторних змін, технологічних інновацій та жорсткої конкуренції, де помилки в управлінні персоналом можуть мати як фінансові, так і репутаційні наслідки.

Сучасні наукові підходи до управління персоналом підкреслюють необхідність переходу від адміністративно-контрольної моделі до стратегічно орієнтованої моделі HR-менеджменту, що базується на принципах залученості,

командності, розвитку компетенцій і культури відповідальності [5; 14]. У цьому контексті управління колективом набуває міждисциплінарного характеру, поєднуючи елементи організаційної поведінки, психології управління, стратегічного менеджменту та цифрових технологій.

У межах цього розділу здійснюється поглиблений аналіз системи управління колективом на прикладі Monobank — одного з найбільш динамічних цифрових банківських проєктів в Україні, який функціонує у форматі mobile-only банкінгу та демонструє інноваційний підхід до організації бізнес-процесів. Дослідження охоплює загальну характеристику підприємства, особливості його організаційної моделі, специфіку управлінської структури, підходи до формування команд та управління поведінкою персоналу, а також систему внутрішніх комунікацій і ключові управлінські принципи, що забезпечують високий рівень операційної ефективності.

Окрему увагу приділено аналізу відповідності системи управління персоналом сучасним тенденціям розвитку HR-менеджменту, зокрема впровадженню цифрових інструментів, використанню аналітики даних у кадрових рішеннях, розвитку культури зворотного зв'язку та застосуванню принципів тим-менеджменту в організації роботи структурних підрозділів [9; 21]. Такий підхід дозволяє оцінити не лише формальну організаційну структуру, а й реальні механізми впливу на поведінку працівників, рівень їхньої залученості та командної згуртованості.

Аналіз системи управління колективом Monobank є доцільним з огляду на специфіку його бізнес-моделі, що поєднує високу технологічність, клієнтоорієнтованість та гнучкість управлінських рішень. Вивчення досвіду цієї організації дозволяє виявити як сильні сторони діючої системи управління персоналом, так і потенційні напрями її удосконалення з урахуванням принципів тим-менеджменту та стратегічного управління людськими ресурсами [16; 23].

Monobank функціонує як роздрібний банківський продукт АТ «Універсал Банк», створений у співпраці з фінтех-командою Fintech Band. Така модель партнерства є прикладом поєднання традиційної банківської інфраструктури з інноваційною гнучкістю фінтех-середовища. З одного боку, проєкт спирається на банківську ліцензію, нормативну базу, регуляторну відповідність і фінансову стійкість класичної установи, з іншого — використовує сучасні ІТ-рішення, швидкі цикли розробки продуктів та клієнтоорієнтовану цифрову архітектуру, характерну для стартап-культури. Саме синергія цих двох складових дозволила сформувати унікальний формат повністю мобільного банкінгу, який відповідає сучасним вимогам ринку фінансових послуг та тенденціям цифрової трансформації економіки.

Подібна модель організації бізнесу відповідає сучасним концепціям гібридної фінансової інституції, в межах якої відбувається інтеграція класичних банківських механізмів управління ризиками з інноваційними підходами до клієнтського досвіду та цифрової взаємодії [4; 11]. Це дозволяє забезпечити як фінансову стабільність, так і високу швидкість впровадження нових продуктів, що є критично важливим у конкурентному фінансово-технологічному секторі.

Monobank позиціонується як перший в Україні мобільний банк без фізичних відділень, орієнтований виключно на дистанційне обслуговування клієнтів через мобільний застосунок. Такий формат організації діяльності передбачає радикальну трансформацію класичної банківської моделі, що традиційно базувалася на розгалуженій мережі відділень, великому адміністративному персоналі та значних операційних витратах. Відмова від фізичної інфраструктури дозволила суттєво скоротити постійні витрати, оптимізувати структуру персоналу та сконцентрувати інвестиції на розвитку цифрових рішень, аналітики даних та клієнтського сервісу.

Основними продуктами Monobank є кредитні картки, депозитні програми, розрахунково-касове обслуговування, грошові перекази, кешбек-сервіси, а також низка додаткових цифрових фінансових інструментів,

інтегрованих у мобільний застосунок. Водночас особливістю продуктового портфеля є його гнучкість та адаптивність до змін ринкового попиту. Регулярне оновлення функціоналу застосунку, запровадження нових сервісів і вдосконалення механізмів персоналізації дозволяють банку підтримувати високий рівень клієнтської лояльності та задоволеності.

Повна відсутність класичної відділеньської мережі стала не лише інструментом скорочення витрат, а й фактором формування нової організаційної культури. Управління колективом у такому форматі передбачає високий рівень цифрової взаємодії, використання онлайн-інструментів комунікації та координації, а також орієнтацію на командну роботу в межах проєктних структур [8; 15]. Це безпосередньо впливає на підходи до управління поведінкою персоналу, формування команд і розподіл відповідальності.

Бізнес-модель Monobank базується на концепції цифрової екосистеми, де ключову роль відіграє мобільний застосунок як центр взаємодії з клієнтом. У межах цієї екосистеми застосунок виконує функції не лише банківського інструменту, а й інтегрованої платформи для фінансового планування, контролю витрат, управління кредитними зобов'язаннями та участі в програмах лояльності. Користувач отримує можливість здійснювати безкоштовні перекази, оплачувати комунальні послуги, користуватися програмами кешбеку, формувати заощадження та повністю контролювати власні фінансові операції в режимі реального часу.

Важливою складовою цифрової екосистеми є багатоканальна служба підтримки, що функціонує через популярні месенджери та телефонний зв'язок. Такий формат комунікації забезпечує швидкий зворотний зв'язок, оперативне вирішення проблем та високий рівень клієнтського сервісу. Водночас для внутрішнього управління це означає необхідність ефективної координації команд підтримки, постійного моніторингу якості обслуговування та використання систем аналітики для оцінки показників задоволеності клієнтів [10; 19].

Особливістю бізнес-моделі Monobank є орієнтація на клієнтоцентричність та використання великих масивів даних для прийняття управлінських рішень. Аналітика поведінки клієнтів, персоналізація пропозицій, автоматизовані кредитні скорингові моделі та прогнозування фінансових ризиків формують основу цифрового управління бізнесом. Це, у свою чергу, вимагає високого рівня професійної підготовки персоналу, розвитку цифрових компетенцій та здатності працювати в умовах постійних технологічних змін [6; 17].

Таким чином, організаційна модель Monobank поєднує в собі елементи класичного банкінгу та сучасної фінтех-платформи, що формує специфічні вимоги до системи управління колективом, структури комунікацій та механізмів координації командної діяльності.

Стратегічна орієнтація Monobank спрямована на розвиток споживчого кредитування та підвищення фінансової доступності для населення України. У сучасних соціально-економічних умовах, коли значна частина громадян стикається з обмеженим доступом до традиційних фінансових послуг, цифрові банківські продукти створюють можливість оперативного отримання кредитних ресурсів, здійснення розрахункових операцій та управління особистими фінансами без необхідності відвідування фізичних відділень. Такий підхід відповідає концепції фінансової інклюзії, що передбачає залучення широких верств населення до системи офіційних фінансових послуг та підвищення рівня їх економічної активності [6; 14].

Представники банку неодноразово наголошували, що цифрові фінансові інструменти стимулюють підвищення купівельної спроможності громадян і, відповідно, сприяють розвитку малого та середнього бізнесу. Надання швидких кредитних рішень, можливість гнучкого управління лімітами, прозора система кешбеку та лояльності формують додаткові стимули для споживчої активності. З економічної точки зору це створює мультиплікативний ефект, оскільки збільшення обсягів споживання населення позитивно впливає на оборот коштів у секторі МСП, активізує внутрішній попит і підтримує

ділову активність у національній економіці. У межах теорії економічного зростання та розвитку фінансового сектору подібні інструменти розглядаються як фактори стимулювання внутрішнього ринку та розширення платоспроможного попиту [3; 21].

За показниками клієнтської лояльності та задоволеності Monobank стабільно займає провідні позиції серед українських банків. Згідно з аналітичними оглядами та дослідженнями споживчих настроїв, зокрема дослідженнями Newzoo, Monobank демонструє високий рівень позитивного сприйняття бренду, що пов'язано з простотою використання сервісу, прозорими тарифами, зрозумілою комунікацією з клієнтом та якісною багатоканальною підтримкою. Високий індекс задоволеності клієнтів (CSI) свідчить про ефективну інтеграцію клієнтоцентричної стратегії в операційну модель банку та підтверджує конкурентні переваги цифрового формату обслуговування [10; 18].

Клієнтська лояльність у цифровому банкінгу формується не лише через фінансові умови, а й через якість користувацького досвіду (customer experience). Зручність інтерфейсу мобільного застосунку, швидкість обробки операцій, прозорість нарахування відсотків і комісій, а також персоналізовані пропозиції створюють додану цінність для клієнта. У стратегічному вимірі це забезпечує довгострокову стабільність клієнтської бази та знижує витрати на її залучення, що позитивно впливає на фінансові результати банку.

Фінансово-господарська діяльність Monobank характеризується динамічним зростанням клієнтської бази, активним розширенням кредитного портфеля та стабільною прибутковістю в межах діяльності АТ «Універсал Банк». Модель цифрового банкінгу дозволяє мінімізувати витрати на утримання фізичної інфраструктури, скоротити адміністративні витрати та оптимізувати чисельність персоналу порівняно з класичними банками. Це позитивно впливає на показники рентабельності активів, операційну ефективність та співвідношення витрат до доходів (cost-to-income ratio), що є ключовими індикаторами фінансової стійкості банківської установи [9; 24].

Крім того, використання сучасних скорингових моделей, алгоритмів обробки великих даних та автоматизованих систем управління ризиками дозволяє Monobank підтримувати контрольований рівень кредитного ризику, одночасно забезпечуючи швидкість прийняття рішень щодо видачі кредитів. Це формує баланс між зростанням кредитного портфеля та фінансовою безпекою банку, що є критично важливим в умовах макроекономічної нестабільності.

Водночас слід підкреслити, що високі результати фінансово-господарської діяльності безпосередньо пов'язані з ефективною системою управління колективом. Цифровий формат діяльності вимагає висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, аналітиків даних, фахівців з кібербезпеки, клієнтського сервісу, ризик-менеджменту та продуктових менеджерів. Конкуренція за таких фахівців на ринку праці є надзвичайно високою, що зумовлює необхідність формування привабливої корпоративної культури, конкурентної системи мотивації та ефективною моделі командної взаємодії [15; 19].

Організаційна структура Monobank орієнтована на гнучкість, швидкість прийняття рішень і горизонтальні комунікації, що є характерними ознаками сучасних фінтех-організацій. Відсутність надмірної бюрократичної ієрархії сприяє скороченню управлінських циклів, оперативному погодженню інноваційних рішень та швидкому впровадженню нових продуктів. Горизонтальна модель комунікації підсилює міжфункціональну взаємодію команд і забезпечує ефективну координацію між ІТ-підрозділами, маркетингом, ризик-менеджментом і службою підтримки.

З позицій сучасної теорії менеджменту така модель відповідає принципам адаптивних організацій, здатних до швидкої трансформації та реагування на зміни зовнішнього середовища [8; 22]. Це особливо актуально для цифрового банкінгу, де технологічні інновації, кіберризики та зміни регуляторної політики потребують постійної гнучкості управлінських процесів.

Monobank виступає показовим прикладом цифрової трансформації банківського бізнесу, де інноваційна модель діяльності поєднується з ефективною системою управління персоналом. Аналіз його фінансово-господарських показників та управлінських підходів створює ґрунтовну основу для подальшого дослідження особливостей організації колективу, механізмів мотивації, внутрішньої координації та поведінкових аспектів управління в умовах цифрового банкінгу, що потребують більш детального розгляду в наступних підрозділах.



Рисунок 2.1 – Рівень клієнтської задоволеності Monobank

Після аналізу графічних даних, наведених на рисунку 2.1, доцільно подати узагальнюючий аналітичний коментар, що дозволяє інтерпретувати отримані показники у контексті дослідження системи управління колективом.

Відповідно до представлених результатів, рівень задоволеності клієнтів Monobank становить 92%, що є найвищим показником серед провідних банків України. Для порівняння, аналогічний показник у ПриватБанку становить 85%, у Райффайзен Банку Аваль — 80%, у Альфа-Банк Україна — 78%, в УкрСиббанку — 77%, в Ощадбанку — 75%, у ПУМБ — 74%. Таким чином, різниця між Monobank та найближчим конкурентом перевищує 7 відсоткових

пунктів, що свідчить про суттєву перевагу в рівні клієнтського сприйняття та лояльності.

Отримані результати демонструють не лише високий рівень якості клієнтського сервісу, а й ефективність цифрової бізнес-моделі банку. Високий показник задоволеності безпосередньо пов'язаний із низкою управлінських і організаційних факторів, зокрема:

- орієнтацією на повністю мобільний формат обслуговування, що забезпечує клієнтам швидкий і зручний доступ до фінансових послуг;
- оперативністю прийняття рішень, зокрема щодо кредитних лімітів та обробки транзакцій;
- високим рівнем автоматизації внутрішніх процесів, що мінімізує людський фактор і скорочує час обслуговування;
- клієнтоцентричною корпоративною культурою, яка передбачає пріоритетність інтересів користувача в управлінських рішеннях;
- ефективною роботою команди підтримки, що забезпечує багатоканальну комунікацію та швидкий зворотний зв'язок.

У контексті розділу 2.1 принципово важливо наголосити, що такі показники задоволеності клієнтів не можуть розглядатися виключно як маркетинговий результат або наслідок вдалої рекламної стратегії. Вони є прямим відображенням ефективно побудованої системи управління колективом, злагодженої внутрішньої комунікації, чіткої координації між підрозділами та впровадження принципів тим-менеджменту. Саме узгодженість дій ІТ-фахівців, ризик-менеджерів, маркетологів і служби підтримки формує цілісний клієнтський досвід, що трансформується у високий рівень довіри та лояльності до бренду Monobank.

Аналіз системи управління персоналом та організації командної взаємодії на підприємстві

Ефективне управління персоналом є визначальним чинником результативності діяльності Monobank як інноваційного фінансового проєкту в межах АТ «Універсал Банк». В умовах цифрової економіки, високої конкуренції та швидкої трансформації фінансових технологій саме людський капітал виступає ключовим ресурсом забезпечення конкурентних переваг. Система управління персоналом у Monobank побудована з урахуванням принципів стратегічного HRM, що передбачає інтеграцію кадрової політики у загальну бізнес-стратегію підприємства [18; 23].

Організаційна структура Monobank характеризується відносною плоскістю та гнучкістю. Такий формат управління дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри, скоротити час ухвалення управлінських рішень та підвищити швидкість реагування на зміни ринкового середовища. Плоска структура сприяє горизонтальній взаємодії між підрозділами та формуванню автономних функціональних команд, що відповідає сучасним концепціям адаптивного менеджменту та тім-менеджменту [27; 31].

У межах системи управління персоналом можна виокремити декілька взаємопов'язаних функціональних напрямів. По-перше, це рекрутинг та відбір персоналу, які орієнтовані на залучення фахівців із високим рівнем цифрових компетенцій, здатних працювати в умовах динамічного технологічного розвитку. Формування профілів вакансій базується на поєднанні професійних вимог та оцінки особистісних характеристик кандидатів, що дозволяє забезпечити не лише професійну відповідність, а й командну сумісність.

По-друге, важливим елементом є система навчання та розвитку персоналу. Вона включає програми адаптації нових співробітників, внутрішні тренінги, розвиток soft skills, удосконалення технічних компетенцій та підтримку безперервного професійного зростання. Інвестиції у розвиток персоналу відповідають сучасним науковим підходам до управління талантами

та сприяють підвищенню продуктивності праці, що підтверджується дослідженнями у сфері стратегічного HRM [23; 29].

По-третє, система мотивації та винагороди в Monobank базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна складова включає конкурентний рівень оплати праці, бонусні програми та преміювання за досягнення індивідуальних і командних результатів. Нематеріальні інструменти передбачають можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток, участь у стратегічних проєктах та визнання досягнень працівників. Такий підхід відповідає сучасним концепціям мотивації та сприяє підвищенню рівня залученості персоналу [16; 29].

По-четверте, значна увага приділяється оцінці ефективності діяльності працівників. Для цього використовуються ключові показники результативності (KPI), система цілей та регулярний зворотний зв'язок. Оцінювання має не лише контрольну, а й розвивальну функцію, оскільки дозволяє визначати напрями вдосконалення професійних компетенцій та коригувати індивідуальні плани розвитку. Це узгоджується з сучасними підходами до управління результативністю персоналу [10; 30].

Особливістю системи управління персоналом Monobank є активне впровадження командного підходу до організації праці. Функціональні напрями діяльності (ІТ-розробка, клієнтська підтримка, маркетинг, аналітика, ризик-менеджмент) реалізуються у форматі автономних команд, які несуть спільну відповідальність за досягнення поставлених цілей. Командна модель забезпечує поєднання професійної спеціалізації з колективною відповідальністю, що створює синергетичний ефект у роботі [31; 18].

Організація командної взаємодії базується на принципах відкритої комунікації, швидкого зворотного зв'язку, прозорості управлінських рішень та гнучкого розподілу ролей. Це дозволяє підвищити рівень довіри між співробітниками та керівництвом, мінімізувати конфлікти й забезпечити узгодженість дій усіх учасників процесу. В умовах цифрового банкінгу, де

швидкість оновлення продуктів і сервісів є критичною, саме командна взаємодія виступає основою організаційної ефективності.

Загалом система управління персоналом Monobank демонструє відповідність сучасним концепціям стратегічного управління людськими ресурсами та тим-менеджменту. Поєднання гнучкої організаційної структури, орієнтації на розвиток компетенцій, збалансованої системи мотивації та ефективних механізмів оцінки результативності створює передумови для стабільного розвитку підприємства та підтримки високого рівня конкурентоспроможності на фінансовому ринку України.

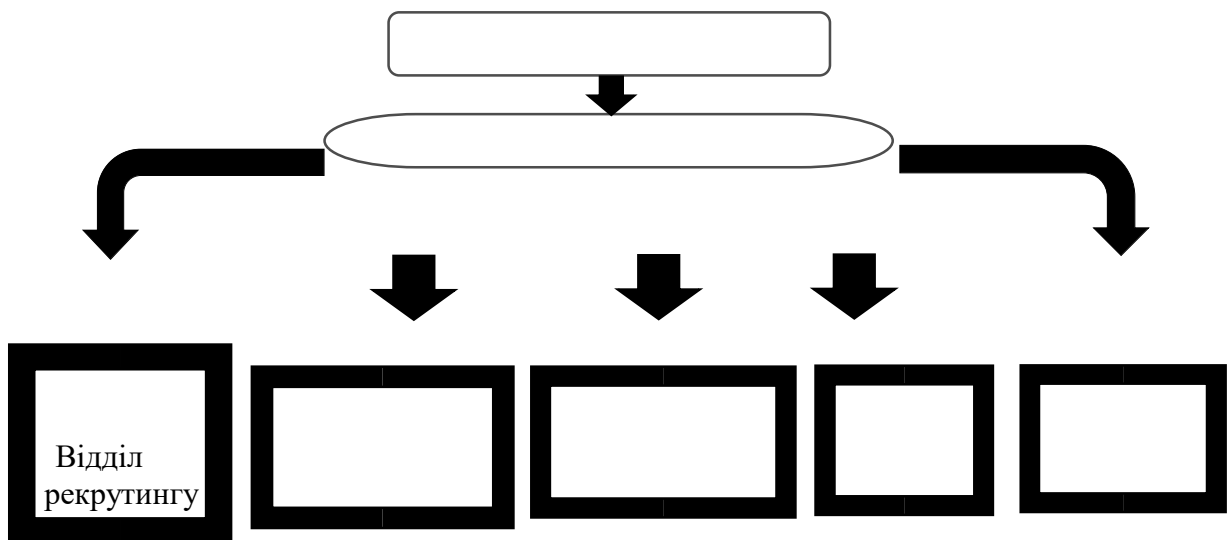


Рисунок 2.2 – Структура підрозділів та функціональний розподіл посад у системі управління персоналом

На рисунку 2.2 представлено ієрархію та функціональну взаємодію ключових посад у системі управління персоналом Monobank. Центральне місце в управлінській структурі займає CEO (Chief Executive Officer) — вища керівна посадова особа, відповідальна за загальну стратегію розвитку компанії, формування корпоративної політики та стратегічне управління людськими ресурсами. Саме на цьому рівні визначаються довгострокові орієнтири розвитку персоналу, кадрова стратегія та підходи до формування організаційної культури.

Безпосередню координацію кадрової політики здійснює CHRO (Chief стратегії. До його повноважень належать питання залучення, розвитку, мотивації, компенсації, утримання персоналу та забезпечення відповідності внутрішніх процедур вимогам трудового законодавства. Фактично CHRO інтегрує кадрову політику в загальну бізнес-стратегію банку.

Recruitment Manager (відділ рекрутингу) організовує процеси підбору персоналу, формує профілі вакансій, здійснює пошук кандидатів через сучасні цифрові канали, проводить співбесіди та координує адаптацію нових співробітників. У контексті цифрового банкінгу особливу увагу приділяють пошуку фахівців з IT-компетенціями та досвідом роботи у fintech-середовищі.

Training & Development Manager (відділ навчання та розвитку) відповідає за професійне зростання працівників. Його функції охоплюють розробку навчальних програм, проведення тренінгів, оцінювання результатів навчання, формування індивідуальних планів розвитку та підтримку кадрового резерву. Такий підхід дозволяє формувати внутрішній потенціал компанії та забезпечувати довгострокову стабільність.

Compensation & Benefits Manager (відділ компенсацій та пільг) забезпечує розробку та впровадження систем матеріального стимулювання. До його компетенції належать питання формування заробітної плати, бонусних програм, страхування, соціальних пакетів та інших видів винагороди, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності роботодавця на ринку праці.

Employee Relations Manager (відділ взаємодії з працівниками) опікується підтримкою позитивного соціально-психологічного клімату, врегулюванням трудових спорів, розвитком корпоративної культури та дотриманням трудових норм. Цей напрям відіграє важливу роль у зниженні плинності кадрів та формуванні лояльності персоналу.

HR Analytics & Compliance Manager (відділ HR-аналітики та відповідності) здійснює збір, обробку та аналіз даних щодо персоналу, формує

аналітичні звіти, оцінює ефективність HR-процесів та контролює відповідність внутрішніх процедур законодавчим вимогам. Використання HR-аналітики дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичних показників.

Організаційна структура управління персоналом Monobank характеризується чітким розподілом функцій і відповідальності, що забезпечує системність та узгодженість HR-процесів. Така модель дозволяє супроводжувати працівника на всіх етапах його професійного циклу — від найму до кар'єрного розвитку та утримання в компанії. Водночас вона сприяє стратегічній стабільності та підтримує високий рівень конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку.

Стратегії управління персоналом

Однією з ключових стратегій Monobank є орієнтація на залучення молодих, технологічно підготовлених та інноваційно мислячих фахівців. Банк активно використовує цифрові платформи рекрутингу, професійні спільноти, соціальні мережі та профільні заходи (хакатони, IT-форуми) для формування кадрового резерву. Такий підхід дозволяє залучати спеціалістів, які відповідають динамічному характеру fintech-середовища.

Важливою складовою є впровадження HR-аналітики для прогнозування потреб у персоналі та оцінювання ефективності управлінських рішень. Аналітичні інструменти дають можливість виявляти тенденції плинності кадрів, аналізувати продуктивність, оцінювати рівень залученості та прогнозувати потребу в компетенціях майбутнього. Це підвищує обґрунтованість кадрових рішень і забезпечує стратегічну гнучкість.

Система мотивації персоналу Monobank

Monobank використовує комплексну систему мотивації, що поєднує фінансові та нефінансові стимули.

Фінансова мотивація включає:

онкурентоспроможну базову заробітну плату з регулярним переглядом відповідно до результатів роботи та економічної ситуації;
ічні бонуси та премії за досягнення індивідуальних і командних KPI;
едичне страхування працівників і часткове покриття для членів їхніх родин;
одаткові пенсійні накопичувальні програми;
омпенсацію транспортних витрат;
ідшкодування витрат на професійне навчання та розвиток.

Нефінансова мотивація передбачає:

ожливості кар'єрного зростання та внутрішнього просування;
рограми наставництва та коучингу;
егулярні тренінги, семінари та доступ до онлайн-платформ для саморозвитку;
орпоративне визнання досягнень (нагороди, відзнаки, програма «Працівник місяця»);
учасне робоче середовище та технічне забезпечення;
нучкий графік роботи та можливість дистанційної зайнятості;
одаткові оплачувані вихідні дні;
орпоративні заходи, спрямовані на зміцнення командної взаємодії.

Поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання дозволяє Monobank підтримувати високий рівень залученості персоналу, формувати лояльність та забезпечувати стабільну результативність діяльності. Така система відповідає сучасним принципам управління людськими ресурсами та враховує специфіку цифрового банкінгу, де швидкість, креативність і відповідальність є ключовими факторами успіху.

Такі схеми мотивації забезпечують високу продуктивність і залученість працівників Monobank, сприяючи досягненню стратегічних цілей компанії та зміцненню її конкурентних позицій на фінансовому ринку. Водночас система стимулювання не розглядається ізольовано, а функціонує у взаємозв'язку з

програмами професійного розвитку та оцінювання результатів діяльності, що формує цілісну модель управління людським капіталом.

Важливою складовою цієї моделі є системна робота з навчання та розвитку персоналу. Monobank приділяє значну увагу формуванню внутрішнього кадрового потенціалу, усвідомлюючи, що в умовах цифрової економіки саме знання, компетентності та здатність до швидкого освоєння нових технологій визначають стійкість бізнесу. З цією метою впроваджено комплекс програм, спрямованих як на адаптацію нових співробітників, так і на довгостроковий розвиток діючого персоналу.

Першочерговим етапом є вступні програми та адаптація нових працівників, які передбачають ознайомлення з місією, цінностями, принципами роботи та корпоративною культурою банку. Новачки отримують доступ до інформації про ключові бізнес-процеси, внутрішні регламенти та цифрові інструменти, що дозволяє скоротити період входження в посаду та знизити ризик помилок у перші місяці роботи. Додатково реалізується система наставництва, коли досвідчені співробітники супроводжують нових працівників, допомагаючи їм адаптуватися до робочого середовища та розвивати професійні компетентності.

Суттєве місце в системі розвитку займають регулярні тренінги та семінари, які охоплюють як фахові напрями (фінансові технології, аналітика, управління ризиками, клієнтський сервіс), так і управлінські аспекти. Менеджерські семінари орієнтовані на розвиток стратегічного мислення, управління командами та прийняття рішень у динамічному середовищі. Окрема увага приділяється розвитку soft skills — комунікації, лідерству, командній роботі, емоційному інтелекту, що є критично важливими для ефективної взаємодії в умовах тим-менеджменту.

Банк активно використовує онлайн-курси та цифрові освітні платформи, зокрема Coursera, Udemy та LinkedIn Learning, надаючи співробітникам можливість самостійно формувати індивідуальну освітню траєкторію. Паралельно розробляються внутрішні онлайн-курси, адаптовані до специфіки

діяльності Monobank. Працівники також мають можливість проходити професійну сертифікацію (PMP, CFA, ACCA та інші), що підвищує їхню кваліфікацію та зміцнює експертний потенціал компанії.

Кар'єрний розвиток забезпечується через формування індивідуальних планів розвитку, які містять короткострокові та довгострокові цілі, перелік необхідних компетентностей і критерії оцінювання прогресу. Регулярні оцінки та надання зворотного зв'язку дозволяють коригувати траєкторію професійного зростання та своєчасно реагувати на зміни у потребах бізнесу.

Важливою складовою є участь співробітників у професійних конференціях, форумах та галузевих заходах як в Україні, так і за кордоном. Це сприяє обміну досвідом, впровадженню інновацій та зміцненню позицій банку як сучасного фінансового інституту. Внутрішні корпоративні заходи, воркшопи та обговорення кейсів формують середовище безперервного навчання та підтримують культуру відкритості.

Система оцінювання ефективності управління персоналом у Monobank має комплексний характер. Вона включає використання KPI, 360-градусної оцінки, регулярні опитування задоволеності працівників та аналіз результативності програм розвитку. Впровадження KPI забезпечує чітке визначення цілей, прозорість критеріїв оцінки та об'єктивність управлінських рішень. Показники охоплюють фінансові результати, продуктивність виконання завдань, рівень задоволеності клієнтів (CSI) та інноваційну активність.

Метод 360-градусної оцінки дозволяє отримати багатовимірний зворотний зв'язок від керівників, колег і підлеглих, що сприяє формуванню об'єктивного уявлення про професійні та особистісні якості працівника. На основі отриманих даних розробляються індивідуальні плани розвитку, що посилює орієнтацію системи управління на довгострокове вдосконалення компетентностей.

Опитування задоволеності персоналу дають змогу оцінити рівень мотивації, якість управлінської комунікації, умови праці та загальний

психологічний клімат у колективі. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та коригувати HR-політику.

Оцінювання ефективності навчальних програм здійснюється через аналіз кількості пройдених курсів, результатів сертифікації та показників кар'єрного просування. Такий підхід забезпечує вимірюваність інвестицій у людський капітал та підтверджує їхній вплив на бізнес-результати.

Загалом можна констатувати, що система управління персоналом у Monobank характеризується інтегрованістю мотиваційних, освітніх та оціночних інструментів. Її побудовано на принципах прозорості, розвитку та орієнтації на результат, що дозволяє підтримувати високий рівень залученості працівників і забезпечувати стабільне зростання ефективності діяльності банку в умовах динамічного конкурентного середовища.

2.3. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом і тим-менеджменту в Monobank

Управління персоналом у сучасних організаціях, особливо у фінансово-технологічному секторі, стрімко трансформується під впливом цифровізації, зміни моделей зайнятості, розвитку платформеної економіки та зростання очікувань працівників щодо змісту праці, гнучкості та можливостей професійного розвитку. В умовах цифрової економіки людський капітал розглядається як ключовий стратегічний ресурс підприємства, що формує його інноваційний потенціал і довгострокову конкурентоспроможність [5; 12]. Для компаній, які функціонують у режимі високої швидкості прийняття рішень і постійних технологічних змін, система управління персоналом перестає бути суто адміністративним елементом і трансформується у стратегічний контур управління розвитком організації [3; 14].

Сучасні підходи до HR-менеджменту передбачають інтеграцію управління персоналом у загальну систему стратегічного менеджменту,

узгодження кадрової політики з бізнес-цілями та формування адаптивних команд, здатних швидко реагувати на виклики ринку [7; 18]. У цьому контексті Monobank як цифровий банк демонструє орієнтацію на передові практики управління персоналом і командною взаємодією, що охоплюють комплекс взаємопов'язаних напрямів: діджиталізацію HR-процесів, гнучкість організації праці, посилення уваги до ментального здоров'я, формування інклюзивного середовища, культуру безперервного навчання, впровадження сучасних інструментів управління результативністю, системну роботу з талантами та посилення соціальної відповідальності бізнесу [9; 16].

Однією з найбільш виразних і концептуально значущих тенденцій є діджиталізація HR-процесів, яка для фінтех-компаній має не декларативний, а функціонально необхідний характер. Вона передбачає перехід від розрізнених управлінських рішень до системного використання інтегрованих цифрових платформ і аналітичних інструментів для управління повним життєвим циклом працівника — від рекрутингу та адаптації до розвитку, оцінювання результативності, планування кар'єри та утримання ключових фахівців [6; 11].

Центральним елементом цифровізації виступає HR-аналітика, що базується на зборі, обробці та інтерпретації даних щодо продуктивності, компетентностей, рівня залученості, плинності кадрів та інших показників. Використання аналітичних інструментів дозволяє прогнозувати кадрові потреби, формувати моделі розвитку персоналу, виявляти ризики професійного вигорання та оцінювати ефективність програм навчання [4; 15]. Такий підхід відповідає концепції evidence-based management, згідно з якою управлінські рішення мають ґрунтуватися на емпіричних даних і перевірених методологічних підходах [8; 13].

У практичному вимірі це означає, що рішення щодо найму, внутрішньої мобільності, формування проєктних команд, розподілу навантаження та розвитку компетенцій приймаються не інтуїтивно, а на основі систематизованих показників і аналітичних моделей. Для цифрового банку це

має принципове значення, оскільки дозволяє забезпечити баланс між швидкістю впровадження інновацій і якістю командної взаємодії, мінімізуючи управлінські ризики та підвищуючи організаційну ефективність [10; 17].

Крім того, діджиталізація HR-процесів сприяє підвищенню прозорості внутрішніх процедур, стандартизації оцінювання та формуванню єдиного інформаційного простору управління людськими ресурсами. Це створює передумови для більш об'єктивного прийняття рішень, підвищення довіри з боку працівників та зміцнення корпоративної культури, орієнтованої на результат і розвиток.

У межах тієї ж тенденції посилюється автоматизація рекрутингу та відбору персоналу, що є логічним продовженням діджиталізації HR-функції. В умовах дефіциту висококваліфікованих кадрів у цифровій економіці швидкість і точність закриття вакансій набувають стратегічного значення [4; 12]. Автоматизація дозволяє скоротити time-to-hire, підвищити якість первинного відбору кандидатів та зменшити адміністративне навантаження на HR-команди. Використання алгоритмів попереднього сортування резюме, онлайн-тестування професійних компетенцій, цифрових інтерв'ю, відеоасесментів і структурованих оцінювальних матриць забезпечує стандартизацію процедур і водночас зберігає гнучкість процесу [6; 15].

Крім того, автоматизація підвищує прозорість прийняття кадрових рішень та знижує суб'єктивність оцінювання, що відповідає принципам сучасного управління персоналом, орієнтованого на об'єктивні критерії та компетентнісні моделі [8; 17]. Додаткового значення набувають системи управління талантами (Talent Management Systems — TMS), які дозволяють відстежувати прогрес працівників, фіксувати індивідуальні досягнення, планувати навчання та кар'єрні траєкторії, а також формувати кадровий резерв відповідно до стратегічних цілей організації [9; 14]. Для фінтех-компанії це означає створення довгострокової системи розвитку людського капіталу, що зменшує ризики втрати ключових компетенцій і підтримує внутрішню наступність.

Логічним продовженням цифровізації є розвиток онлайн-навчання та гібридних освітніх форматів. Можливість отримувати нові знання «в будь-який час і в будь-якому місці» підсилює адаптивність персоналу, прискорює оновлення компетенцій у відповідь на технологічні зміни та відповідає концепції *learning organization* [3; 11]. У фінансово-технологічному середовищі, де життєвий цикл знань суттєво скорочується, системне впровадження онлайн-платформ, мікронавчання та інтерактивних освітніх модулів дозволяє забезпечити безперервний розвиток без відриву від робочого процесу [5; 16].

Друга тенденція — гнучкість у роботі — набуває системного характеру й виходить далеко за межі бінарної моделі «віддалено/в офісі». У сучасних HR-моделях гнучкість розглядається як інструмент стратегічного узгодження інтересів працівника та організації, що позитивно впливає на рівень залученості, лояльності та продуктивності [7; 18]. Вона реалізується через гнучкі графіки, дистанційні та гібридні формати зайнятості, результат-орієнтоване планування робочого часу та підтримку балансу між професійною та особистою сферами.

Для організації така модель означає розширення доступу до талантів (зокрема з інших регіонів або країн), оптимізацію витрат на інфраструктуру та підвищення операційної гнучкості [10; 13]. Водночас гнучкість вимагає управлінської зрілості: її ефективність можлива лише за наявності чітких показників результативності, прозорих процедур взаємодії та сформованої культури відповідальності [2; 14]. У межах тим-менеджменту гнучкість поєднується з автономністю команд і чітким розподілом ролей, що дозволяє підтримувати баланс між свободою дій і стратегічною координацією.

Третя тенденція — підвищення значущості ментального здоров'я — є закономірною відповіддю на зростання емоційного навантаження, інформаційної перенасиченості та невизначеності, характерних для цифрового середовища [1; 12]. У сучасній теорії менеджменту психоемоційне благополуччя розглядається як чинник продуктивності, стійкості команди та

якості клієнтського сервісу [6; 15]. Відповідно, програми підтримки ментального здоров'я (тренінги зі стрес-менеджменту, консультації з психологами, профілактика професійного вигорання, формування культури «психологічної безпеки») інтегруються в HR-політику організації.

Окрему роль відіграють умови праці: ергономіка робочого місця, наявність зон відпочинку, оптимізація режимів навантаження та формування «екологічної» культури комунікації знижують ризик емоційного виснаження [9; 17]. Для фінтех-компанії, де швидкість і точність рішень є критичними, стабільний психоемоційний стан працівників стає передумовою підтримання високої якості роботи.

Четверта тенденція — інклюзивність та різноманітність — поступово переходить від декларативних принципів до системних управлінських практик. Йдеться про впровадження політик рівних можливостей, запобігання дискримінації та створення умов для залучення працівників із різним професійним, соціальним і культурним досвідом [4; 18]. Сучасні дослідження доводять, що різноманітні команди демонструють вищу здатність до генерації інноваційних рішень та ефективнішого вирішення комплексних завдань [8; 11].

Інклюзивність у сучасному HRM є управлінською перевагою, адже вона розширює когнітивний ресурс команди й підвищує якість стратегічних рішень. Практично це реалізується через освітні програми з інклюзивної взаємодії, адаптацію робочих місць, формування безпечного психологічного клімату та підтримку відкритої корпоративної культури [7; 16].

П'ята тенденція — безперервне навчання та розвиток — у фінтех-середовищі є базовою умовою стійкості організації. Концепція learning organization передбачає системне накопичення, трансформацію та поширення знань як ключового активу підприємства [3; 14]. У практичному вимірі це поєднання внутрішніх тренінгів, зовнішніх освітніх платформ, програм сертифікації та індивідуальних планів розвитку.

Менторство й коучинг виступають важливими інструментами передачі не лише знань, а й управлінських установок, цінностей і командних норм

поведінки [5; 12]. Особливого значення набуває розвиток «навичок майбутнього»: цифрової грамотності, аналітичного мислення, здатності працювати з великими масивами даних, креативності та комунікативних компетенцій [6; 15]. Саме ці компетенції забезпечують синергію в командах і відповідають принципам тім-менеджменту.

Шоста тенденція — розвиток управління ефективністю — полягає у переході від періодичних оцінювань до безперервного процесу координації результативності. Використання систем KPI та OKR дозволяє узгоджувати індивідуальні й командні цілі зі стратегічними орієнтирами компанії [10; 17]. Регулярний зворотний зв'язок, персоналізація оцінювання та системи визнання формують культуру досягнення, що підтримує мотивацію та закріплює бажані поведінкові моделі [2; 14].

Сучасні підходи підкреслюють, що результативність є наслідком не лише контролю, а й якості взаємодії, доступності ресурсів, ясності очікувань та справедливості оцінювання [8; 13]. У цьому контексті тім-менеджмент інтегрується з управлінням ефективністю, оскільки саме командна узгодженість забезпечує досягнення стратегічних показників.

Сьома тенденція — управління талантами — фокусується на системному розвитку внутрішнього потенціалу. Для інноваційних організацій критично важливо не лише залучати фахівців із зовнішнього ринку, а й виявляти та розвивати потенціал всередині компанії [5; 16]. Кар'єрне планування, програми для high-potential працівників, горизонтальні ротації та участь у стратегічних проєктах формують прозорі траєкторії розвитку та підвищують рівень утримання ключових фахівців [9; 18].

У межах тім-менеджменту управління талантами передбачає оптимальний розподіл ролей у командах, врахування індивідуальних сильних сторін та формування взаємодоповнюваності компетенцій, що створює ефект синергії [7; 14].

Восьма тенденція — соціальна відповідальність — інтегрує корпоративні цінності в практику управління персоналом. Сучасні працівники

оцінюють роботодавця не лише за рівнем винагороди, а й за його суспільною позицією, екологічною відповідальністю та внеском у розвиток спільнот [1; 12]. КСВ-програми, екологічні ініціативи, волонтерські проєкти та підтримка освітніх програм підсилюють внутрішню ідентифікацію працівників із компанією та формують згуртовану корпоративну культуру [4; 17].

Таким чином, окреслені тенденції відображають комплексну трансформацію управління персоналом у цифровому банку, де тим-менеджмент, інноваційність і стратегічна орієнтація на розвиток людського капіталу виступають взаємопов'язаними складовими стійкого зростання організації.

Система управління персоналом і тим-менеджменту в Monobank розвивається у руслі ключових глобальних тенденцій: цифровізації HR-контурів, гнучких моделей організації праці, підтримки ментального здоров'я, розвитку інклюзивності, безперервного навчання, сучасного performance-management, роботи з талантами та посилення соціальної відповідальності. Сукупно ці вектори формують середовище, у якому команда здатна швидко адаптуватися до змін, генерувати інновації та стабільно досягати результатів, що є особливо важливим для цифрового банку в умовах високої конкуренції та динаміки фінансово-технологічного ринку [4; 9; 14]. У цьому контексті управління персоналом набуває характеру інтегрованої системи, яка синхронізує стратегічні цілі бізнесу з потенціалом людського капіталу, забезпечуючи стійкість організації до зовнішніх і внутрішніх викликів [6; 17].

Розглянувши систему управління колективом Monobank у контексті сучасних підходів до HR-менеджменту та тим-менеджменту, можна зробити узагальнений висновок про те, що ефективність діяльності банку значною мірою зумовлена не лише технологічними рішеннями, а й продуманою кадровою політикою. Управління персоналом у Monobank виступає не допоміжною адміністративною функцією, а стратегічним ресурсом, інтегрованим у загальну бізнес-модель цифрового банку та безпосередньо пов'язаним із формуванням конкурентних переваг [2; 8]. Такий підхід

відповідає сучасним концепціям стратегічного управління людськими ресурсами, відповідно до яких саме якість управління персоналом визначає довгострокову результативність організації [5; 12].

Monobank демонструє системний і комплексний підхід до формування кадрового потенціалу, який базується на поєднанні інноваційних HR-інструментів, гнучких управлінських практик та розвиненої корпоративної культури. У центрі цієї моделі перебуває людина як носій знань, компетенцій, креативності та управлінської ініціативи. Саме тому банк інвестує в розвиток командної взаємодії, підтримку професійного зростання, формування довіри та відкритої комунікації, що є фундаментом ефективного тим-менеджменту [7; 15]. Орієнтація на розвиток горизонтальних зв'язків, автономію команд і спільну відповідальність за результат відповідає сучасним підходам до побудови високоефективних команд [3; 11].

Проведений аналіз засвідчує, що сучасні тенденції управління персоналом у Monobank реалізуються не фрагментарно, а як взаємопов'язані елементи єдиної системи. Діджиталізація HR-процесів забезпечує прозорість, швидкість і аналітичну обґрунтованість управлінських рішень, мінімізує суб'єктивність і підвищує якість прогнозування кадрових потреб [4; 16]. Гнучкі форми організації праці підвищують залученість та лояльність персоналу, сприяють оптимальному використанню людських ресурсів і підтримують баланс між професійною та особистою сферами [10; 18]. Програми підтримки ментального здоров'я знижують ризики професійного вигорання та сприяють формуванню психологічно безпечного середовища, що є важливою умовою стабільної продуктивності [1; 13].

Інклюзивна корпоративна культура розширює кадровий потенціал і підсилює інноваційність команд за рахунок поєднання різноманітних компетенцій і досвіду [8; 14]. Безперервне навчання формує здатність до адаптації, що є критично важливим у фінансово-технологічному секторі, де зміни відбуваються надзвичайно швидко [3; 12]. Системи KPI та OKR забезпечують чіткість цілей, узгодженість індивідуальних і командних

результатів зі стратегічними орієнтирами банку, а також підтримують культуру відповідальності за досягнення [6; 17]. Управління талантами створює умови для довгострокового розвитку, мінімізує плинність кадрів і забезпечує внутрішню наступність управлінських позицій [5; 15]. Соціальна відповідальність зміцнює внутрішню ідентичність працівників, підвищує їхню залученість і формує позитивну репутацію організації на ринку праці [2; 9].

Важливо підкреслити, що ефективність такої моделі зумовлена синергією технологічних і соціально-психологічних чинників. У цифровому банку технології створюють інфраструктуру, але саме люди наповнюють її змістом, забезпечують якість сервісу, генерують нові рішення та формують довіру клієнтів. Отже, управління поведінкою колективу набуває системного характеру й виступає механізмом координації індивідуальних інтересів із корпоративною стратегією [7; 11].

З огляду на це можна стверджувати, що Monobank демонструє приклад інтеграції стратегічного HR-менеджменту та тим-менеджменту в єдину управлінську парадигму, де людський капітал розглядається як ключовий нематеріальний актив. Така модель створює передумови для стійкого розвитку, масштабування бізнесу та зміцнення позицій банку на фінансово-технологічному ринку України, водночас залишаючи простір для подальшого вдосконалення управлінських практик відповідно до нових викликів цифрової економіки [4; 14].

Важливо підкреслити, що ефективність управління колективом у Monobank значною мірою пов'язана із системним застосуванням принципів тим-менеджменту, які інтегровані у щоденну практику організації роботи. Формування кросфункціональних команд, орієнтація на спільні стратегічні цілі, розвиток взаємної відповідальності та підтримка командного лідерства створюють умови для досягнення синергійного ефекту, коли результат діяльності команди перевищує суму індивідуальних зусиль її учасників [7; 11]. Такий підхід відповідає сучасним концепціям побудови високоефективних

команд, у межах яких особливого значення набуває розподіл ролей, довіра між учасниками та узгодженість дій [3; 15].

Командна модель організації праці дозволяє банку мінімізувати бюрократичні бар'єри, скоротити ланцюги погодження рішень та забезпечити швидку реакцію на зміни ринку. У фінансово-технологічному середовищі, де час впровадження продукту є критичним фактором конкурентоспроможності, така управлінська гнучкість стає ключовою перевагою. Кросфункціональні команди, що об'єднують IT-спеціалістів, аналітиків, маркетологів і фахівців з клієнтського сервісу, забезпечують комплексний підхід до розробки та впровадження нових цифрових рішень, що підсилює інноваційний потенціал організації [6; 14]. Водночас розвиток командного лідерства сприяє делегуванню повноважень, формуванню культури довіри та посиленню відповідальності за кінцевий результат.

З урахуванням проведеного аналізу можна стверджувати, що Monobank реалізує адаптивну модель управління персоналом, яка відповідає вимогам цифрової економіки та сучасним теоретичним підходам до стратегічного управління людськими ресурсами [2; 8]. Банк не лише враховує глобальні HR-тенденції, а й інтегрує їх у власну корпоративну практику, трансформуючи їх у конкретні управлінські інструменти. Такий підхід дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги на національному фінансовому ринку, забезпечувати високу швидкість масштабування та підтримувати позитивну динаміку розвитку організації.

Особливої уваги заслуговує те, що кадрова політика Monobank орієнтована не лише на досягнення короткострокових результатів, а й на формування довгострокового людського капіталу. Інвестиції в розвиток компетенцій, підтримка безперервного навчання, створення умов для професійної самореалізації та побудова прозорих кар'єрних траєкторій формують середовище, у якому працівники відчують свою цінність та перспективу розвитку [5; 12]. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень

залученості, знижує ризики плинності кадрів і зміцнює корпоративну ідентичність.

Отже, система управління колективом Monobank характеризується стратегічною спрямованістю, гнучкістю та орієнтацією на розвиток людського капіталу як ключового ресурсу організації. Її особливістю є інтеграція цифрових інструментів, командних принципів та соціально відповідальної поведінки бізнесу в єдину управлінську модель [4; 9]. Поєднання технологічної інноваційності та сучасної кадрової політики забезпечує стійку синергію, яка проявляється у високій продуктивності працівників, стабільному зростанні організації, позитивному іміджі роботодавця та здатності ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме така інтегрована модель управління створює підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності Monobank у динамічному фінансово-технологічному секторі України та підтверджує стратегічну роль тім-менеджменту у формуванні результативної організації.

РОЗДІЛ III

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ТІМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Заходи з оптимізації управління колективом Monobank із використанням інструментів тім-менеджменту

Управління поведінкою колективу підприємства в умовах цифрової економіки набуває стратегічного значення, особливо для фінансово-технологічних компаній, діяльність яких характеризується високою швидкістю змін, інноваційністю та необхідністю оперативного реагування на потреби клієнтів. Для Monobank ефективність командної взаємодії безпосередньо впливає на якість сервісу, темпи впровадження нових продуктів та загальну конкурентоспроможність на ринку. Відповідно, удосконалення управління поведінкою колективу на засадах тім-менеджменту має розглядатися як системний та безперервний процес, спрямований на підвищення командної згуртованості, відповідальності та результативності, що відповідає сучасним концепціям стратегічного управління людськими ресурсами [3; 11].

Попри високий рівень розвитку HR-процесів у Monobank, результати аналізу, проведеного у попередніх підрозділах, дозволяють визначити низку напрямів оптимізації, що можуть посилити ефективність управління колективом. Передусім доцільною є повна інтеграція Agile-методології у систему управління командами. Хоча окремі елементи гнучкого управління вже застосовуються, системне впровадження Scrum або Kanban як базових інструментів організації роботи дозволить підвищити швидкість прийняття рішень, зменшити управлінську інерційність та посилити автономію команд. Регулярні спринти, щоденні короткі зустрічі, планування завдань та ретроспективи сприятимуть прозорості процесів і формуванню культури відповідальності за результат. З позицій сучасної теорії управління змінами та

командної ефективності гнучкі методології забезпечують кращу адаптацію організації до турбулентного середовища [6; 14]. Враховуючи дослідження Standish Group щодо вищої успішності Agile-проектів порівняно з традиційними моделями управління, інтеграція гнучких методологій є стратегічно обґрунтованою для цифрового банку.

Другим важливим напрямом є розвиток системної культури зворотного зв'язку. Ефективна командна взаємодія неможлива без відкритої комунікації та регулярного обміну думками між керівниками та працівниками. Запровадження стандартизованих one-on-one зустрічей, розширення використання коротких опитувань щодо залученості, а також створення цифрових платформ для швидкого фідбеку дозволить зменшити рівень прихованих конфліктів і підвищити довіру всередині колективу. Регулярний конструктивний зворотний зв'язок, як зазначається в сучасних підходах до performance-management, сприяє зростанню залученості та продуктивності працівників [2; 8], що є особливо важливим для організації, яка працює в інноваційному середовищі та реалізує кросфункціональні проекти.

Наступним напрямом оптимізації є розвиток емоційного інтелекту як інструменту підвищення якості командної взаємодії. У цифровому форматі роботи, де значна частина комунікацій відбувається онлайн, здатність працівників розуміти емоційний стан колег, ефективно управляти власними реакціями та конструктивно вирішувати конфлікти набуває особливої ваги. Розвиток емоційного інтелекту розглядається як ключовий чинник ефективного лідерства та командної результативності [9; 12]. Проведення спеціалізованих тренінгів, інтеграція компетенцій EI у профілі лідерів команд та застосування коучингових практик сприятимуть формуванню психологічно безпечного середовища, що позитивно вплине на стабільність і продуктивність колективу.

Доцільним також є використання елементів гейміфікації у внутрішніх робочих процесах. Впровадження системи балів, цифрових відзнак, внутрішніх рейтингів або конкурсів інноваційних ідей здатне підвищити

мотивацію працівників та зробити процес досягнення КРІ більш прозорим і стимулюючим. З огляду на сучасні мотиваційні теорії, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє формувати більш стійку залученість персоналу [4; 10]. Гейміфікація особливо ефективна в молодих та технологічно орієнтованих колективах, де працівники позитивно сприймають інтерактивні формати оцінювання результатів та командні виклики.

Важливим стратегічним кроком є створення системи управління знаннями (Knowledge Management System). У компанії, що постійно розробляє нові фінансові продукти та цифрові рішення, знання є ключовим нематеріальним активом. Формування централізованої внутрішньої платформи для збереження та обміну знаннями, документування best practices, управлінських рішень і результатів реалізованих проєктів дозволить уникнути втрат інтелектуального капіталу, прискорити адаптацію нових працівників та підвищити інноваційність діяльності банку, що узгоджується з концепцією організації, яка навчається [7; 13].

З метою систематизації запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої таблиці.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів з удосконалення управління поведінкою колективу Monobank

Напрямок оптимізації	Інструмент реалізації	Очікуваний ефект	Стратегічний вплив
Інтеграція Agile	Scrum, Kanban, спринти	Підвищення швидкості прийняття рішень, прозорість процесів	Високий
Культура зворотного зв'язку	One-on-one, pulse-опитування, цифровий фідбек	Зростання залученості та довіри	Високий
Розвиток емоційного інтелекту	Тренінги, коучинг, оцінка EI	Зниження конфліктності, покращення взаєморозуміння	Середній
Гейміфікація	Бейджі, рейтинги, внутрішні конкурси	Підвищення мотивації та залученості	Середній
Управління знаннями (KMS)	Централізована knowledge-платформа	Збереження інтелектуального капіталу, інноваційність	Високий

Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить Monobank посилити командну взаємодію, підвищити рівень відповідальності працівників за спільний результат та забезпечити стратегічну узгодженість між цілями організації й діяльністю окремих команд. В умовах цифрової економіки саме синхронізація індивідуальних, командних і корпоративних цілей формує основу для стабільної результативності та інноваційної динаміки. Запропоновані інструменти — від Agile-підходів і культури зворотного зв'язку до розвитку емоційного інтелекту та управління знаннями — мають взаємодоповнювальний характер і створюють інтегровану модель управління поведінкою колективу, що відповідає сучасним концепціям стратегічного HR-менеджменту [3; 11].

Системне впровадження Agile-практик сприятиме підвищенню швидкості реакції команд на зміни зовнішнього середовища та зменшенню операційних затримок у реалізації проєктів, що особливо важливо для фінансово-технологічної компанії з високим темпом оновлення продуктів. Розвинена культура фідбеку забезпечить прозорість управлінських процесів, підвищить рівень довіри між керівниками та працівниками й мінімізує ризики деструктивних конфліктів. Інституціоналізація емоційного інтелекту в управлінських компетенціях дозволить зміцнити психологічну безпеку команд, що, відповідно до сучасних досліджень командної ефективності, є передумовою стабільної продуктивності та інноваційності [9; 12].

Гейміфікація та системи управління знаннями, своєю чергою, формуватимуть середовище постійного професійного розвитку та здорової конкуренції, де досягнення команд стають видимими й визнаними, а накопичений досвід — доступним для масштабування. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню мотивації персоналу, а й збереженню інтелектуального капіталу, що є стратегічним ресурсом цифрового банку [7;

Оптимізація управління поведінкою колективу на засадах тим-менеджменту повинна мати системний характер і розглядатися як

безперервний процес розвитку, що поєднує гнучкість, цифровізацію, культуру довіри та орієнтацію на інновації. Йдеться не про разові управлінські рішення, а про формування стійкої організаційної архітектури, у межах якої команди функціонують як автономні, але стратегічно узгоджені елементи єдиного механізму. Саме така модель дозволяє забезпечити баланс між контролем і свободою дій, між стандартизацією процесів і творчою ініціативою працівників.

У стратегічній перспективі реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню корпоративної культури Monobank, підвищенню залученості персоналу, зниженню ризиків професійного вигорання та зростанню внутрішньої згуртованості. Це, у свою чергу, позитивно вплине на якість клієнтського сервісу, швидкість впровадження інновацій та загальні фінансово-економічні результати діяльності банку. Таким чином, удосконалення управління поведінкою колективу на основі принципів тим-менеджменту виступає не лише інструментом внутрішньої оптимізації, а й стратегічним чинником довгострокової конкурентної переваги.

Отже, запропоновані заходи формують цілісну концепцію розвитку системи управління колективом Monobank, яка відповідає вимогам цифрової трансформації та глобальним тенденціям у сфері HRM. Їх поетапне та системне впровадження забезпечить банку стійкий розвиток, посилення позицій на національному фінансовому ринку та зміцнення іміджу інноваційного роботодавця в умовах високої конкуренції та динамічного фінансово-технологічного середовища.

3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Оцінювання ефективності реалізації запропонованих заходів з удосконалення управління поведінкою колективу Monobank на засадах тим-менеджменту є ключовим етапом завершального аналітичного блоку дослідження. У сучасній теорії управління персоналом підкреслюється, що будь-які організаційні зміни повинні супроводжуватися системою вимірювання результативності, яка дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, обґрунтувати економічну доцільність управлінських інновацій та забезпечити коригування стратегії розвитку [3; 7; 12]. Особливої актуальності це набуває для фінансово-технологічних компаній, де швидкість змін та інноваційність безпосередньо залежать від ефективності командної взаємодії та якості управління людським капіталом.

У контексті Monobank оцінка ефективності повинна мати комплексний характер і поєднувати фінансові, організаційні та поведінкові індикатори. Відповідно до концепції стратегічного управління персоналом, результативність HR-заходів визначається через їх вплив на продуктивність праці, інноваційність, рівень залученості, плинність кадрів та досягнення стратегічних KPI організації [4; 9]. Саме тому запропоновані інструменти тим-менеджменту мають бути інтегровані у систему performance-management банку та підлягати регулярному моніторингу.

Першим ключовим заходом є повна інтеграція Agile-методології (Scrum, Kanban) у систему управління командами. Згідно з сучасними дослідженнями в галузі проектного менеджменту, гнучкі методи управління дозволяють скорочувати цикл розробки продуктів, підвищувати автономність команд та зменшувати втрати часу через багаторівневу координацію [5; 14]. Для Monobank, який функціонує в умовах високої конкуренції на фінансово-технологічному ринку, впровадження Agile має стратегічне значення, оскільки впливає на швидкість виведення нових продуктів (time-to-market) та якість клієнтського сервісу.

Методика оцінювання ефективності Agile може включати такі розрахункові показники:

- Середній цикл розробки продукту (Cycle Time) — розраховується як середня кількість календарних днів від початку розробки до релізу;
- Sprint Velocity — середній обсяг виконаних завдань за спринт;
- Відсоток виконання OKR — співвідношення фактично досягнутих ключових результатів до запланованих;
- Індекс командної автономії (визначається через опитування та оцінювання рівня самостійності команд у прийнятті рішень).

Очікуваний економічний ефект полягає у скороченні тривалості розробки нових фінансових продуктів на 15–20%, зменшенні операційних втрат часу та підвищенні продуктивності команд не менше ніж на 10–15%.

Другим стратегічним напрямом є розвиток культури системного зворотного зв'язку. Відповідно до сучасних підходів до управління ефективністю, регулярний фідбек підвищує залученість працівників та знижує рівень організаційних ризиків [6; 11]. Для Monobank доцільним є впровадження стандартизованих one-on-one зустрічей, щоквартальних опитувань engagement survey та цифрових платформ для швидкого зворотного зв'язку.

Оцінювання результативності цього заходу може здійснюватися через:

- Employee Satisfaction Index (ESI) — інтегральний показник задоволеності;
- Employee Net Promoter Score (eNPS) — різниця між часткою прихильників і критиків компанії як роботодавця;
- Рівень внутрішньої плинності кадрів — відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності;
- Кількість управлінських рішень, ініційованих працівниками.

Очікуваний приріст eNPS може становити 10–12%, а рівень добровільної плинності кадрів — знизитися на 5–8%.

Третім напрямом є розвиток емоційного інтелекту (ЕІ) як складової ефективного командного лідерства. У наукових працях зазначається, що високий рівень емоційної компетентності керівників корелює зі зростанням продуктивності та психологічної безпеки команди [2; 10]. Для Monobank це особливо актуально з огляду на цифровий формат комунікацій та високий рівень інформаційного навантаження.

Оцінювання результатів розвитку ЕІ може здійснюватися через:

- Індекс психологічної безпеки (за результатами внутрішніх опитувань);
- Рівень конфліктності (кількість зафіксованих конфліктних ситуацій за період);
- Показник професійного вигорання;
- Приріст командної продуктивності (KPI).

Очікується зростання продуктивності команд на 8–12% та зниження рівня вигорання щонайменше на 10%.

Четвертий напрям — гейміфікація робочих процесів. Згідно з теоріями мотивації праці, інтерактивні системи заохочення формують позитивні поведінкові патерни та підвищують рівень залученості [8; 13]. У Monobank гейміфікація може бути інтегрована в систему KPI через нарахування балів, внутрішні рейтинги та програми визнання.

Методика оцінки включає:

- приріст виконання індивідуальних та командних KPI;
- індекс мотивації персоналу;
- частоту участі у внутрішніх ініціативах.

Очікуваний приріст виконання KPI — 10–15%.

П'ятим стратегічним заходом є впровадження системи управління знаннями (KMS). Відповідно до концепції людського капіталу, ефективне накопичення та передача знань сприяє зростанню інноваційності та зниженню трансакційних витрат [1; 3; 7]. У Monobank KMS дозволить скоротити період адаптації нових працівників, мінімізувати дублювання інформації та підвищити якість прийняття рішень.

Показники оцінювання:

- середній період адаптації нового співробітника;
- швидкість вирішення технічних інцидентів;
- кількість внутрішніх навчальних матеріалів;
- частота повторюваних помилок.

Очікуване скорочення періоду адаптації — 20–25%.

Таблиця 3.1

**Оцінка ефективності реалізації заходів з удосконалення управління
колективом Monobank**

Заходи	О ч і к у в а н н й е ф е к т	Показники оцінки	Оч і к у в а н н й п р і с т
Інтеграція Agile	С к о р о ч е н н я ті м	Time, % виконання OKR, Sprint	+ 1 5 – 2 0 % Ш в и д кі

	e-to - m a r k e t , П і д в и щ е н н я а в т о н о м і ї к о м а н д		с т ь р о з р о б к и
Культура зворотного зв'язку	З р о с т а н н я з	ESI, eNPS, рівень плинності	+ 1 0 -

	а л у ч е н о с т і , з н и ж е н н я п л и н н о с т і		
Розвиток ЕІ	П і д в и щ е н н я п с и х о л	Індекс безпеки, рівень конфліктів, КРІ	+ 8 – 1 2 % п р о д у к т и в

	о гі ч н ої б е з п е к и		н о с ті
Гейміфікація	П о с и л е н н я м о т и в а ц ії	Виконання КРІ, індекс мотивації	+ 1 0 –
	П ід в и щ е н н я і н	Термін адаптації, швидкість вирішення задач	– 2 0 – 2 5 % ч а с у

	Н о в а ц і й н о с ті		а д а п т а ці ї
--	--	--	---------------------------------------

Комплексне впровадження зазначених заходів формує синергетичний ефект, оскільки кожен інструмент підсилює інший. Гнучкі методології підвищують швидкість, культура зворотного зв'язку — прозорість, розвиток EI — якість взаємодії, гейміфікація — мотивацію, а KMS — інтелектуальний потенціал організації. Сукупно це забезпечує стратегічну узгодженість між цілями банку та діяльністю команд, сприяє зміцненню людського капіталу й підвищенню конкурентоспроможності Monobank на національному фінансово-технологічному ринку.

Отже, оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів підтверджує їх економічну та управлінську доцільність. Системний моніторинг KPI, інтеграція результатів у стратегічне планування та постійне вдосконалення HR-механізмів створюють підґрунтя для довгострокового розвитку Monobank як інноваційної фінансової організації, що базується на принципах тім-менеджменту та ефективного управління людським капіталом.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи здійснено комплексне теоретико-аналітичне дослідження проблематики управління поведінкою колективу підприємства на засадах тим-менеджменту в умовах цифрової економіки. Проведений аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про сучасні підходи до управління персоналом, визначити особливості трансформації HR-систем у фінансово-технологічному секторі та обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності командної взаємодії на прикладі Monobank.

У першому розділі роботи було систематизовано наукові підходи до розуміння категорій «управління персоналом», «поведінка колективу», «тим-менеджмент», «людський капітал», а також розглянуто еволюцію управлінських концепцій — від адміністративно-контрольних моделей до стратегічного управління людськими ресурсами. Доведено, що в сучасних умовах саме командна модель організації праці виступає найбільш адаптивною формою координації діяльності, оскільки забезпечує гнучкість, швидкість прийняття рішень та синергію компетенцій. Узагальнення наукових джерел дозволило встановити, що ефективне управління поведінкою колективу ґрунтується на поєднанні мотиваційних, комунікаційних, лідерських та організаційних інструментів, інтегрованих у єдину систему.

У другому розділі здійснено аналітичну оцінку діяльності Monobank як прикладу цифрової фінансової установи, що функціонує на основі інноваційної бізнес-моделі. Визначено, що специфіка діяльності банку — відсутність фізичних відділень, орієнтація на мобільний формат обслуговування, висока частка ІТ-рішень та швидкість оновлення продуктів — зумовлює необхідність гнучкої організаційної структури та ефективного управління колективом.

Аналіз показав, що Monobank реалізує сучасну модель HR-менеджменту, яка включає діджиталізацію кадрових процесів, застосування HR-аналітики,

гнучкі форми зайнятості, системи KPI та OKR, розвиток культури зворотного зв'язку, підтримку ментального здоров'я, інклюзивність та безперервне навчання. Особливо важливим є те, що ці інструменти функціонують не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи цілісної системи управління людським капіталом.

Доведено, що високий рівень задоволеності клієнтів Monobank та стабільна конкурентна позиція банку є наслідком не лише технологічної інноваційності, а й ефективної організації командної роботи, горизонтальних комунікацій та розвитку внутрішньої корпоративної культури. Командний підхід дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри, підвищити автономність працівників і забезпечити швидку адаптацію до змін ринкового середовища.

У третьому розділі обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення управління поведінкою колективу на засадах тім-менеджменту. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності командної взаємодії, зокрема:

- повну інтеграцію Agile-методології (Scrum, Kanban) у систему управління командами;
- розвиток системної культури зворотного зв'язку;
- формування та розвиток емоційного інтелекту лідерів і працівників;
- використання елементів гейміфікації у внутрішніх процесах;
- впровадження системи управління знаннями (KMS);
- удосконалення системи мотивації та визнання результатів;
- формування ціннісно-етичного середовища та зміцнення корпоративної культури.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація здатна забезпечити зростання продуктивності команд, скорочення циклу розробки нових продуктів, підвищення рівня залученості персоналу, зниження плинності кадрів та зміцнення внутрішньої згуртованості. Розроблена система показників (KPI, eNPS, індекс задоволеності, рівень плинності, швидкість

адаптації нових працівників тощо) дозволяє здійснювати системний моніторинг результативності управлінських інновацій.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити такі ключові висновки:

правління поведінкою колективу в умовах цифрової економіки трансформується у стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

ІМ-менеджмент є ефективною моделлю організації праці для фінансово-технологічних компаній, оскільки поєднує гнучкість, автономність та колективну відповідальність.

спішність Monobank значною мірою зумовлена інтеграцією цифрових HR-інструментів, сучасних підходів до мотивації та розвиненої командної культури.

комплексне впровадження Agile, культури фідбеку, розвитку емоційного інтелекту, гейміфікації та систем управління знаннями формує синергетичний ефект і посилює стратегічну узгодженість діяльності команд із цілями організації.

ефективність запропонованих заходів повинна оцінюватися на основі системного підходу, що поєднує фінансові, організаційні та поведінкові індикатори.

Таким чином, мета роботи досягнута, а поставлені завдання виконані у повному обсязі. Дослідження підтвердило, що поєднання сучасних інструментів управління персоналом із принципами тім-менеджменту створює стійке підґрунтя для розвитку цифрових фінансових організацій.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані не лише в діяльності Monobank, а й у практиці інших підприємств фінансово-технологічного сектору, що прагнуть підвищити ефективність командної взаємодії та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність в умовах динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

брамова І. Теоретико-методичні засади організаційної поведінки персоналу.

Е

вандура Ю., Назаренко К. Самоменеджмент керівника в умовах воєнного часу. scientific and practical conference (June 10–12, 2024). Vienna: MDPC Publishing, 2024. P. 522–524.

о

овалійська Н. П., Батовський В. В. Управління трудовою поведінкою персоналу на засадах реалізації системи трудової мотивації. *Науковий вісник*

У

васюк Б., Гірняк К. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.

й

иноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

ойтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 194 с.

онтаренко Ю. Д., Зачосова Н. В. Можливості використання практик тайм-менеджменту для оптимізації управління організацією та її кадровим потенціалом. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3(03). С. 58–

з

ригоруку П. М., Оксененко К. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23.

в

вдур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. Вип.

ц

вроніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.

д

л

б

ороніна О. А. Регіональний вимір гідної праці в Україні: оцінка складових та моніторинг змін. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4(68). С. 31–43.

яків О., Островерхов В. *Управління персоналом: навч.-метод. посіб.* Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

ванова Н. С. (ред.) та ін. *Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Ч. 1: навч. посіб.* Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

аламан О. Б., Мандрикін Д. В. Феномен лідерства як механізм управління організаційною поведінкою. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 65–68.

алина А. В., Дороніна О. А. *Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку: монографія.* Донецьк: Східний видавничий дім, 2013. 417 с.

ривов'язюк І. В. Вплив типу корпоративної культури на результативність управління персоналом. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2023. № 2(48). С. 45–50.

рушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом: навч. посіб.* 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ: Кондор, 2006. 308 с.

евченко А., Горпиненко О. В. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2022. Вип. 8(41). С. 253–258.

аркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. *Лідерство як феномен сучасного*

менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / за ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.

менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов та ін.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

влюх В. М., Базиліук Б. Г., Герасименко О. О. *Управління персоналом: навч.-метод. посіб.* Київ: КНЕУ, 2007. 320 с.

Н

Т

У

оросінін А. Т. Теоретичні основи менеджменту командного розвитку на
п

їдика В. І. Виклики та завдання для сучасного менеджера. *Економічні науки*.
д

каченко К., Коптева Г. Мотивація та стимулювання праці персоналу в
управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С.
й

вправління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук
на ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023.
4

єдинець Н. І., Коцупей В. М. Мотиваційна складова управління поведінкою
персоналу підприємства. *Інтернаука*. 2020. № 10(1). С. 110–115. URL:
і

авко Т., Невмержицька С. Антикризове управління персоналом під час війни.
Е

мбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-
методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 359 с.

нак К. І., Назаренко С. А., Зачосова Н. В. Формалізація засад тайм-
менеджменту і самоменеджменту персоналу у кадровій політиці. *Цифрова
економіка та економічна безпека*. 2022. № 3(03). С. 51–57.

рмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із
ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*.

2

0

01

0

4

с

№

№

в

1

5