

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

Назва факультету **НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**

Назва кафедри **Менеджменту, бізнесу та професійних
комунікацій**

Спеціальність: **073 Менеджмент**

Освітня програма: **Менеджмент організацій та адміністрування**

Група: **АМ-22М денна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ**

здобувача вищої освіти **Гречаника Дмитра Сергійовича**

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент



Н. Л. Морозова

Науковий керівник

к.політ.н., доцент



С. О. Топалова

м. Харків 2024 р.

*Голова ЕК
9.2.2024
Гречаник Д.С.*

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

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

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



(підпис) (ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Гречаника Дмитра Сергійовича

1. Тема роботи: «ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ»

керівник роботи Топалова Світлана Олександрівна, к.політ.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

2. Строк подання студентом роботи 18.11.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: з'ясувати особливості трансформації людських ресурсів у капітал майбутнього; узагальнити сутність управління людськими ресурсами банку; з'ясувати методи управління людськими ресурсами банку.

У розділі 2: розглянути сучасний стан управління людськими ресурсами банку; виконати аналіз задоволеності персоналу існуючими підходами до управління; з'ясувати вплив людських ресурсів на фінансову стійкість банку.

У розділі 3: визначити напрями кар'єрного зростання персоналу банку; надати практичні рекомендації до організації ефективної роботи персоналу банку;

виконати оцінювання економічної ефективності впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами банку.

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ
2	ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ
3	ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

5. Дата видачі завдання 25.09.2024

Здобувач вищої освіти Д. С. Гречаник

підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи С. О. Топалова

підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 89 сторінок, 18 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 83 найменування, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами як інструменту підвищення ефективності діяльності банку.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів до впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами та наданні практичних рекомендацій для їхнього вдосконалення в умовах українського ринку праці.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- з'ясувати особливості трансформації людських ресурсів у капітал майбутнього;
- узагальнити сутність управління людськими ресурсами банку;
- з'ясувати методи управління людськими ресурсами банку;
- розглянути сучасний стан управління людськими ресурсами банку;
- виконати аналіз задоволеності персоналу існуючими підходами до управління;
- з'ясувати вплив людських ресурсів на фінансову стійкість банку;
- визначити напрями кар'єрного зростання персоналу банку;
- надати практичні рекомендації до організації ефективної роботи персоналу банку;
- виконати оцінювання економічної ефективності впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами банку.

За результатами дослідження сформульовані теоретико-методичні підходи, а також надані практичні рекомендації щодо впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами банку.

Одержані результати можуть бути використані для впровадження інноваційних HR-стратегій у банківських установах, що сприятиме підвищенню продуктивності працівників, створенню сприятливого корпоративного середовища та підвищенню репутації банку як роботодавця, що має стратегічне значення для зміцнення його позицій на фінансовому ринку.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

The qualification master's thesis comprises 89 pages, 18 tables, 6 figures, a reference list of 83 sources, and 3 appendixes.

The object of research is the human resources management process.

The subject of research is the theoretical and methodological approaches to implementing modern methods of human resources management as a tool to enhance the bank's efficiency.

The aim of the qualification master's thesis is to summarize the theoretical and methodological approaches to implementing modern human resources management methods and to provide practical recommendations for their improvement within the Ukrainian labor market.

The tasks of the qualification master's thesis are as follows:

- identifying the characteristics of transforming human resources into the capital of the future;
- summarizing the essence of human resources management in banking;
- determining methods of human resources management in banking;
- examining the current state of human resources management in banking;
- analyzing employee satisfaction with existing management approaches;
- assessing the impact of human resources on the bank's financial stability;
- defining career advancement directions for bank staff; - providing practical recommendations for organizing effective bank personnel work;
- evaluating the economic efficiency of implementing modern human resources management approaches in banking.

The research outcomes provide theoretical and methodological approaches as well as practical recommendations for implementing modern human resources management methods in banking.

The results obtained can be utilized to implement innovative HR strategies in banking institutions, contributing to increased employee productivity, the creation of a favorable corporate environment, and the bank's reputation as an employer, which is strategically significant for strengthening its position in the financial market.

Year of completing the qualified master's thesis: 2024

Year of defending the qualified master's thesis: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ	10
1.1. Людські ресурси: від трудових ресурсів до капіталу майбутнього	10
1.2. Сутність управління людськими ресурсами банку	14
1.3. Методи управління людськими ресурсами банку	19
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ	24
2.1. Сучасний стан управління людськими ресурсами банку	24
2.2. Аналіз задоволеності персоналу існуючими підходами до управління	31
2.3. Вплив людських ресурсів на фінансову стійкість банку	37
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ	43
3.1. Визначення напрямів кар'єрного зростання персоналу банку	43
3.2. Практичні рекомендації до організації ефективної роботи персоналу банку	50
3.3. Оцінювання економічної ефективності впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами банку	56
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

В умовах швидких змін на ринку праці та глобалізації економіки впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами стає вкрай актуальним для України. Сучасні методи, зокрема гнучке планування робочого часу, можливість віддаленої роботи, навчання та розвиток на робочому місці, а також система мотивації, орієнтована на індивідуальні потреби працівників, допомагають підвищити продуктивність, утримати талановитих спеціалістів і знизити плинність кадрів.

В Україні зростає потреба в ефективному управлінні людськими ресурсами через високий рівень конкуренції на ринку праці, особливо в галузях, що потребують висококваліфікованих кадрів. Для цього компанії активно застосовують новітні HR-технології, такі як автоматизація HR-процесів, використання штучного інтелекту для підбору кадрів та аналізу ефективності. Впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами сприяє адаптації банківських установ до змін на ринку, покращенню їхньої конкурентоспроможності та створенню привабливого середовища для професійного зростання, що є ключовим фактором економічного розвитку країни.

Серед іноземних дослідників, які внесли значний вклад у розвиток сучасних підходів до управління людськими ресурсами, варто згадати Пітера Друкера, Гері Беккера та Дейва Ульріха. Друкер визначив людський капітал як центральний елемент продуктивності й інновацій, звертаючи увагу на важливість знань та компетентностей працівників. Беккер розробив теорію людського капіталу, підкресливши необхідність інвестицій у освіту та розвиток персоналу, що призводить до збільшення економічної віддачі. Дейв Ульріх, у свою чергу, розширив концепцію HR, представивши його як стратегічного партнера бізнесу, що здатен безпосередньо впливати на реалізацію загальної стратегії компанії. Його моделі стратегічного HR спрямовані на інтеграцію

кадрових рішень із ключовими бізнес-процесами, що робить управління персоналом більш системним і цілісним.

Серед українських науковців, які досліджують сучасні підходи до управління людськими ресурсами, виділяються Л. Антонюк та Н. Лук'яненко. Л. Антонюк активно працює над адаптацією міжнародних HR-практик до українського ринку, аналізуючи питання культурної відповідності та специфіки вітчизняного бізнес-середовища. Н. Лук'яненко досліджує формування кадрової політики, мотивацію працівників і стимулювання їхньої продуктивності, що є важливими аспектами у забезпеченні стійкого розвитку українських банків. Водночас залишаються невирішеними питання впровадження новітніх технологій та автоматизації HR-процесів у специфічних умовах українського ринку, а також пошук оптимального балансу між використанням цифрових інструментів і збереженням індивідуального підходу до управління персоналом.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів до впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами та розробка практичних рекомендацій для їхнього вдосконалення в умовах українського ринку праці.

Для досягнення мети у кваліфікаційній магістерській роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- з'ясувати особливості трансформації людських ресурсів у капітал майбутнього;
- узагальнити сутність управління людськими ресурсами банку;
- з'ясувати методи управління людськими ресурсами банку;
- розглянути сучасний стан управління людськими ресурсами банку;
- виконати аналіз задоволеності персоналу існуючими підходами до управління;
- з'ясувати вплив людських ресурсів на фінансову стійкість банку;
- визначити напрями кар'єрного зростання персоналу банку;
- надати практичні рекомендації до організації ефективної роботи

персоналу банку;

— виконати оцінювання економічної ефективності впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами банку.

Об'єктом роботи є процес управління людськими ресурсами.

Предметом роботи є теоретико-методичні підходи до впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами як інструменту підвищення ефективності діяльності банку.

Методи дослідження. В роботі використано такі наукові методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, індукції та дедукції, аналізу, моделювання. Інформаційною базою для написання кваліфікаційної магістерської роботи виступила сучасна наукова література з управління людськими ресурсами, яка містить необхідний та достатній перелік законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини та HR-практики. Крім того, використано монографії, статті у фахових журналах, виданнях, включених до наукометричних баз, а також інші періодичні публікації, що висвітлюють досвід українських та закордонних вчених у сфері впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Окрім того, в роботі використано результати експертного опитування та фінансову звітність АТ КБ «ПриватБанк».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі теоретичні положення та методичні підходи поглиблюють і розширюють коло досліджень сучасної науки з управління людськими ресурсами, сприяючи ефективнішій адаптації банківських установ до сучасних умов. Рекомендації, розроблені на основі проведеного дослідження, можуть бути використані для вдосконалення HR-процесів у банківській діяльності, підвищення продуктивності працівників, покращення мотиваційних стратегій та посилення конкурентоспроможності на ринку праці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

1.1. Людські ресурси: від трудових ресурсів до капіталу майбутнього

Загальний розвиток суспільства та економіки, зокрема, актуалізував найбільш цінний ресурс сучасності, який із часом лише покращується, формуючи тим самим найбільші та найдовші конкурентні переваги як для окремих банківських установ, так і для цілих країн – людський ресурс. Людські ресурси стали особливою категорією в економіці, яка сприяє зміні усталених парадигм і формуванню нових, а також створенню нових наукових теорій і пошуку практик, що дозволяють максимально ефективно використовувати й розвивати ці ресурси. Але що ж насправді означає термін «людські ресурси», який зміст і значення вкладають у нього різні науковці та фахівці в галузі економіки й менеджменту? Наразі немає єдиного загальноприйнятого визначення, яке б повністю задовольнило всі наукові інтереси й завдання дослідників. Це пояснюється багатогранністю сучасної наукової думки, що безперервно еволюціонує в часі та просторі, відображаючи особливості економічного розвитку окремих країн або навіть цілих континентів.

Крім того, специфіка категорії «людські ресурси» полягає в її застосуванні на макро- та мікрорівнях, що прямо впливає на її зміст і структуру. В результаті розвитку економіки як науки та практики, існує низка тотожних і споріднених категорій, які в різний час підкреслювали роль і місце людини як у конкретній організації (підприємстві, установі), так і в економіці країни загалом: трудові ресурси, трудовий і кадровий потенціал, економічно активне населення тощо. Сутністю цих категорій та управлінням ними займалася велика група закордонних і вітчизняних учених, починаючи від А. Сміта, Д. Рікардо, В. Петті, Дж. Мілля та К. Маркса, які аналізували роль людини в суспільному

прогресі, до таких сучасних авторів, як М. Армстронг, Д. Богиня, О. Грішнова, Х. Грехем, К. Девіс, Н. Корнеліус, О. Левицька, Е. Лібанова, Г. Назарова, А. Пізам, С. Сардак, У. Трейсі, Т. Шульц, які досліджували різні аспекти та проблеми управління людськими ресурсами на різних рівнях. Однак, попри всі ці дослідження, у теорії та практиці досі відсутній єдиний визнаний підхід до визначення цієї категорії.

Для глибшого розуміння сутності «людських ресурсів» доцільно звернутися до чотирьох основних факторів виробництва: - земля (включно з усіма природними ресурсами), - праця (людські ресурси), - капітал (усі створені людиною ресурси) та - підприємництво (що поєднує всі ці ресурси для створення продукту). Існують також інші підходи, наприклад, класифікація 4М (management, machines, materials, and money), що розглядає управління, обладнання, матеріали та фінанси як ключові ресурси виробництва [20]. Незалежно від класифікації, важливо підкреслити, що людина як суб'єкт з унікальними психофізіологічними властивостями, знаннями, навичками і досвідом є центральним елементом, від якого значною мірою залежить ефективність виробництва.

Беручи до уваги історичні зміни виробничих процесів (від матеріальних до нематеріальних) і розвиток суспільства (від індустріального до інформаційного), варто зазначити, що змінювалася й сама праця, а разом із нею зростала і роль людських ресурсів, їхня значимість і цінність. За даними вільної енциклопедії Вікіпедія, термін «людський ресурс» уперше був використаний у 1893 році економістом Джоном Коммонсом у книзі «Розподіл багатств» (англ. The Distribution of Wealth), однак подальшого розвитку він не набув. Сучасне значення поняття «людський ресурс» закріпилося після доповіді економіста Едварда Бакке у 1958 році [9, 23].

Активне використання терміна «людські ресурси» (англ. human resources) почалося у 70-х роках ХХ століття, що було зумовлено переосмисленням місця і ролі людини у виробництві та економічному розвитку держав, а також черговою зміною парадигми управління («управління персоналом»). Впливом

на ці зміни стала третя індустріальна революція («цифрова»), яка стимулювала розвиток наукоємних виробництв і прискорила науково-технічний прогрес через широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій. Цей прогрес став можливим завдяки акумулюванню та ефективному використанню знань, що підкреслило роль людини як носія і продуцента знань. Це підтверджується популярністю школи «людського капіталу», заснованої Т. Шульцем і Г. Беккером наприкінці 60-х років.

Попри появу терміну «людські ресурси», який фактично витіснив поняття «трудові ресурси» і «персонал», та його активне використання, все ж не вдалося досягти єдиного погляду на його сутність. Навіть сьогодні аналіз наукових робіт демонструє складність цієї категорії через її різне сприйняття на макро- та мікрорівнях, у широкому та вузькому сенсі, та свідчить про наявність двох основних підходів. Наприклад, Вікіпедія дає визначення людських ресурсів як «людей, що складають робочу силу певної організації, сектора чи економіки» [9]. Подібного погляду дотримуються М. Армстронг у своїй роботі «Практика управління людськими ресурсами», Х. Гредем, К. Девіс, А. Пізам, П. Спероу, У. Трейсі, Т. Шульц [26], які розглядають людські ресурси як працівників організації або галузеву робочу силу разом із їхніми здібностями в контексті професійної діяльності [18].

Однак тут виникає питання, чим саме відрізняються «людські ресурси» від «трудових ресурсів», які представляють ту частину населення, що має необхідний фізичний розвиток, знання та досвід для праці в народному господарстві [3].

Більш змістовне визначення людських ресурсів на макрорівні пропонує С. Сардак, який розглядає їх як «сукупність людей, що здійснювали, здійснюють або можуть здійснювати життєдіяльність та є носіями здатності до існування та суспільної цінності» [18]. Е. Разнодзьжина у своїй публікації «Людські ресурси: їх роль та значення» підкреслює необхідність розгляду цього поняття як у широкому, так і вузькому сенсі. На макрорівні людські ресурси визначаються як «сукупність ресурсів, представлених на ринку праці,

включаючи людський потенціал». Вона також вказує, що людські ресурси у широкому сенсі охоплюють «людський капітал, робочу силу, людський потенціал, підприємницькі здібності» та виступають людським фактором виробництва поряд із матеріальними факторами, такими як ресурси землі, фінансовий і виробничий капітал [16].

З погляду мікрорівня Е. Разнодзьожина трактує «людські ресурси» як такі, що «характеризуються тими трудовими та нетрудовими навичками, які можуть бути корисні організації для досягнення її цілей» [16]. Подібне визначення вміщене і в Бізнес словнику, де зазначено, що «людські ресурси – це ресурси, що лежать у площині знань, навичок і мотивації людей, є найменш мобільними з усіх чотирьох факторів виробництва, але тими, що зростають з віком і досвідом» [10].

Такий підхід близький до розуміння терміну «робоча сила», що в економічній теорії визначається як «здатність людини до праці, що включає сукупність фізичних і духовних здібностей, які людина застосовує у своїй діяльності» [12]. Проте з позиції К. Маркса та капіталістичного способу виробництва робоча сила вважається товаром, тоді як концепція управління людськими ресурсами розглядає останні як актив чи капітал, який не лише має вартість, але й формує довготривалу конкурентну перевагу для підприємства. У цьому контексті поняття «людські ресурси» часто асоціюють із терміном «людський капітал».

Г. Беккер підкреслював, що «людський капітал є сукупністю природних здібностей і набутих знань, навичок та мотивацій, доцільне застосування яких сприяє збільшенню доходу на рівні окремої особи, підприємства або суспільства» [4]. Проте Г. Назарова справедливо зазначає, що «здібності, знання, професійні навички та мотивація самі по собі ще не є капіталом. Вони стають таким тільки в момент їх реалізації – тобто, коли здійснюється підприємницька діяльність, працівник вступає в трудові відносини або отримує винагороду за виконану роботу» [14].

На основі наведених положень можна дійти висновку, що людські ресурси – це складна категорія, яка відображає індивіда (або групу, колектив, націю) з певними особистісними та професійними, природженими і набутими якостями, включаючи підприємницькі здібності, що їх людина має, розвиває та може реалізовувати як у межах соціально-трудоких відносин, так і в процесі суспільної життєдіяльності загалом.

1.2. Сутність управління людськими ресурсами банку

У сучасних умовах теорія управління організаціями, зокрема банківськими установами, зазнала помітної еволюції, що демонструє нові тенденції у парадигмі менеджменту. В межах цих трансформацій персонал почав розглядатися як основний ресурс, який значною мірою обумовлює успіх будь-якої організації, включаючи банки. Системні реформи, що здійснюються в Україні, сприяють зміні взаємодії між керівниками та працівниками, а також між колегами у межах організацій і суспільства в цілому. Це підкреслює необхідність посиленого акценту на управлінні людськими ресурсами, зокрема в банківських установах.

Варто уточнити зміст понять «управління» і «менеджмент». Термінологія management і management science, що походить від англійського «to manage» (керувати) та латинського «manus» (рука), спершу стосувалася мистецтва управління тягловими тваринами, згодом – навичок володіння зброєю та керування колісницями, а пізніше – керівництва людьми. Різноманітність теоретичних підходів до менеджменту зумовила наявність численних визначень цього поняття у літературі з управління.

Поняття «менеджмент» має вужче значення порівняно з „управлінням», оскільки останнє охоплює не лише соціально-економічні, але й природні процеси. Проте, в контексті соціально-економічного управління ці поняття

часто використовуються як синоніми, і у цьому дослідженні «менеджмент персоналу» та «управління персоналом» також є взаємозамінними.

Класичний підхід до менеджменту акцентує увагу на управлінні людськими ресурсами. За визначенням Оксфордського словника англійської мови, термін «менеджмент» охоплює низку значень: методи взаємодії з людьми, мистецтво управління, адміністративні навички та сам управлінський апарат. Сучасний менеджмент, окрім організаційного підходу, застосовує функціональний підхід, де основою є господарські процеси та функції, що забезпечують діяльність компанії.

Загалом управління передбачає вплив на колектив для досягнення поставлених цілей, організацію, контроль і коригування процесу через зворотний зв'язок, керівництво персоналом, розробку й реалізацію рішень, оптимальний розподіл ресурсів та обробку інформації. У контексті економічних процесів, «менеджмент» і «управління» часто використовуються як синоніми, оскільки менеджмент трактується як наука та практика управління, організації управлінських процесів та прийняття рішень. Сучасний менеджмент включає структурні компоненти, серед яких важливе місце займає управління персоналом (рис. 1.1).

З погляду сучасного банківського менеджменту, управлінські рішення розподіляються за часовим горизонтом на два ключові рівні:

- Стратегічний менеджмент, що охоплює заходи, спрямовані на досягнення довгострокових цілей банківської діяльності, формуючи стійкість та конкурентоспроможність банку.
- Операційний менеджмент, основна роль якого полягає у реалізації стратегічних рішень через щоденне управління операціями, спрямоване на підтримку ефективності банківських процесів.

Менеджмент персоналу є важливою складовою як стратегічного, так і операційного управління, оскільки забезпечує ефективну роботу банківського персоналу як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі.



Рис. 1.1. Класифікація банківського менеджменту

Для визначення поняття «управління персоналом» у науковій літературі пропонуються декілька підходів, зокрема мотиваційні, описові та телеологічні [24].

Мотиваційний підхід визначає управління персоналом як безперервний процес, що орієнтований на формування мотивів співробітників для досягнення максимальної віддачі та високих результатів.

Описовий (дескриптивний) підхід наголошує, що управління персоналом є самостійною діяльністю менеджерів, основна мета якої полягає у підвищенні творчої активності та продуктивності працівників, оптимізації чисельності персоналу, впровадженні політики добору, розміщення та підвищення кваліфікації персоналу.

Телеологічний підхід (з огляду на мету та завдання) розглядає управління персоналом як комплекс управлінських заходів, спрямованих на досягнення відповідності кількісних і якісних характеристик персоналу потребам та завданням організації.

Управління людськими ресурсами (HR-управління) виступає як система, що збалансовує інтереси різних зацікавлених сторін, таких як акціонери,

керівництво та працівники, забезпечуючи оптимізацію кадрових ресурсів відповідно до стратегічних і операційних цілей банку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Вплив цільових груп на HR-управління

З позиції інтересів основних зацікавлених сторін, банківське управління персоналом має вирішувати специфічні завдання для забезпечення ефективної діяльності банку. Акціонери орієнтовані на отримання максимальної рентабельності від інвестицій у персонал, зниження витрат на людські ресурси порівняно з конкурентами, і водночас прагнуть підвищити продуктивність праці. Керівництво банку, у свою чергу, фокусується на залученні та підтримці висококваліфікованих і мотивованих працівників, здатних ефективно реалізовувати завдання, приділяючи увагу результативності праці більше, ніж самим витратам. Персонал прагне до цікавої, добре оплачуваної роботи, яка надає можливості для професійного і кар'єрного зростання.

Щоб досягти ефективності, HR-управління має одночасно виконувати завдання, важливі для кожної цільової групи, зберігаючи баланс інтересів.

Особливістю банківського менеджменту персоналу є зростання значення зовнішнього менеджменту, який зосереджується на організації взаємодії банку з зовнішніми соціальними об'єктами, що обслуговує або використовує банк для

досягнення своїх цілей. Внутрішнє управління персоналом, у цьому контексті, побудовано з орієнтацією на підтримку такої взаємодії.

Специфіка банківської діяльності включає поєднання інтелектуальної роботи (підрозділи аналізу, планування, управління ризиками, розробки технологій тощо) з чіткими виробничими процесами (операційний персонал, служби обслуговування). Це вимагає особливих підходів до організації роботи кожної категорії працівників, їх навчання, мотивації та оцінки праці, а також формування мікрокультур у кожному підрозділі. Виклики, пов'язані з різноманітністю людської діяльності та необхідністю індивідуалізованого підходу до кожної категорії працівників, становлять складність, але й певний інтерес для банківських менеджерів та керівників окремих відділів.

На сучасному етапі управління банківським персоналом стикається з низкою актуальних питань [10, 137]:

- підвищення привабливості банку як для інвесторів, так і для персоналу, зокрема через стратегічне планування, що сприяє збереженню цінного персоналу;
- зниження плинності кваліфікованих працівників;
- збільшення бюджету витрат на персонал у зв'язку з розвитком бізнесу;
- зниження залежності від висококваліфікованих працівників та забезпечення наступності при їхньому можливому звільненні;
- зростання вартості нематеріальних активів банку, зокрема інтелектуального капіталу.

Основними характеристиками управління персоналом у банківській сфері є:

- високі кваліфікаційні вимоги до більшості видів діяльності;
- виражений стресовий характер роботи для значної частини працівників;
- відносно висока централізація управління;
- наявність співробітників, чия продуктивність вимірюється опосередковано через підсумкові результати діяльності банку;

– особливі вимоги до інформаційного забезпечення, оскільки результати роботи безпосередньо залежать від якості й оперативності інформації.

Отже, ефективне HR-управління в банківській сфері вимагає підтримки балансу між інтересами різних груп, забезпечуючи як внутрішнє управління персоналом, так і взаємодію з зовнішніми соціальними суб'єктами. Унікальні аспекти банківського персоналу, зокрема необхідність поєднання інтелектуальної праці з чіткими операційними процесами, обумовлюють особливі підходи до організації роботи, мотивації, навчання та оцінки персоналу.

Основні виклики включають підвищення привабливості банку, зниження плинності кваліфікованих кадрів, зростання витрат на персонал, забезпечення наступності при звільненні важливих працівників та збільшення значущості інтелектуального капіталу. Управління персоналом у банківському секторі має також враховувати високу кваліфікацію, стресовий характер роботи, централізацію управління, специфічні вимоги до інформаційного забезпечення, що впливає на кінцеві результати діяльності банку.

1.3. Методи управління людськими ресурсами банку

Застосування методів управління персоналом є критичним аспектом для досягнення успіху організацій, що стає особливо важливим у надзвичайних умовах воєнного стану. У контексті повномасштабних бойових дій та безпекових загроз, ефективне управління персоналом стає необхідним чинником для забезпечення стабільності бізнесу, виконання основних завдань та досягнення стратегічних цілей організації. Крім того, застосування належних методів управління персоналом у таких умовах сприяє збереженню ефективності роботи співробітників, що стає особливо актуальним на тлі довготривалої дії стресових факторів. Це допомагає знизити втрати,

мінімізувати ризики та підвищити продуктивність і професійний рівень працівників.

Європа не зазнавала таких масштабних та інтенсивних бойових дій із 1945 року. Нинішня ситуація спричинила значні руйнування виробничої, енергетичної, цивільної та освітньої інфраструктури, масштабні міграційні процеси, фізичні втрати людського капіталу, системну економічну кризу та порушення господарських зв'язків.

Виходячи з цього, дослідження особливостей застосування методів управління персоналом у воєнних умовах є актуальним завданням сучасної науки та практики управління персоналом.

Збереження конкурентоспроможності є ключовою задачею будь-якої компанії, особливо в умовах економіко-політичної нестабільності. Оскільки ефективність діяльності організації залежить від роботи персоналу, а персонал є її основним ресурсом, управління ним стає критично важливим.

Воєнний стан створює особливі виклики для компаній, що включає проблеми відтоку кадрів, зміни робочих графіків, забезпечення безпеки працівників, зростання витрат на персонал для підтримки його соціального захисту тощо. У зв'язку з цим актуальним стає пошук нових методів ефективного управління персоналом, що допоможуть адаптуватися до сучасних викликів.

Основні чинники, що впливають на управління персоналом організацій, можна виокремити як зазначено в табл. 1.1.

Кожен з цих чинників значною мірою впливає на управлінські процеси, що вимагає від керівників організацій адаптаційних рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування персоналу. Важливо ідентифікувати ці чинники та розуміти їхній вплив на організацію для належної реалізації управлінських функцій.

Останні три роки виявили низку викликів, які суттєво позначились на управлінні персоналом. Зокрема, пандемія COVID-19, що спричинила

економічну кризу, змусила частину організацій закритися або зменшити обсяги роботи, що, своєю чергою, мало психологічний вплив на співробітників.

Таблиця 1.1

Основні чинники, що впливають на управління персоналом

Чинники, що впливають на процес управління персоналом	Опис та характеристика впливу
Зовнішні фактори	Економічні умови, військово-політична ситуація в країні, законодавча база, конкуренція на ринку.
Внутрішні фактори	Культура організації, структура організації, стиль керівництва, розмір організації та склад персоналу.
Індивідуальні фактори	Мотивація та інтереси працівників, навички та компетенції, особисті якості працівника

Наприклад, постійні обмеження щодо носіння масок та пересування сприяли підвищенню рівня тривожності серед населення. Пізніше введення воєнного стану додало значного тиску на персонал (рис. 1.3) [2].



Рис. 1.3. Фактори впливу на персонал

Стратегії та методи управління персоналом в умовах збройного конфлікту можна звести до таких основних рекомендацій:

- Планування та розвиток персоналу: У ситуації тривалого збройного конфлікту, особливо в окремих регіонах, важливим є наявність достатньо кваліфікованих працівників, здатних виконувати завдання. Тому актуальним є оперативне заповнення вакансій, ротація, переміщення та релокація працівників із небезпечних регіонів. Це потребує швидкої інтеграції нових співробітників та проведення навчання і перекваліфікації.

- Мотивація та визнання: В умовах повномасштабної війни зі щоденними загрозами та стресом необхідне надання психосоціальної підтримки та різних форм визнання для підтримки мотивації працівників. Це можуть бути подяки, нагороди та премії.

- Забезпечення безпеки: У таких умовах пріоритетом стає безпека персоналу, включаючи контроль доступу, підсилення кібербезпеки та організацію дій у разі надзвичайних ситуацій.

- Комунікація: Важливість комунікації зростає в умовах війни, оскільки відчуття небезпеки, страх втрати роботи та стабільного заробітку створюють значний дестабілізуючий вплив.

- Гнучкість та адаптивність: Організації повинні бути готові до швидких змін у завданнях та планах, а також змін у складі персоналу.

- Керівництво та лідерство: Ефективне керівництво є ключовим для згуртування персоналу, що забезпечує успішне виконання завдань в умовах збройного конфлікту.

Отже, у надзвичайних умовах воєнного стану управління персоналом набуває ключового значення для забезпечення безперервності роботи організацій, їхньої стабільності та конкурентоспроможності. В умовах постійних загроз, руйнувань інфраструктури, економічної кризи та масових міграційних процесів особливо важливою стає здатність організацій адаптувати свої управлінські підходи, щоб зберегти людський капітал та забезпечити ефективність роботи.

Забезпечення безпеки персоналу також стає пріоритетом і включає фізичний захист, кібербезпеку та розробку дій на випадок надзвичайних ситуацій. Важливим елементом є комунікація, яка допомагає знизити рівень тривожності, підвищити довіру і створити почуття підтримки серед працівників. Лідерство, в свою чергу, набуває нових форм та вимагає від керівників здатності швидко приймати рішення, демонструвати емпатію та підтримувати командний дух.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

2.1. Сучасний стан управління людськими ресурсами банку

Управління людськими ресурсами у банківській установі розпочинається з чіткого визначення та формулювання стратегічних цілей і завдань, які мають відповідати національним і суспільним пріоритетам, враховуючи потреби та інтереси різних соціальних груп. Робочий цикл співробітника в банківській сфері можна структурувати у три основні модулі: підбір, розвиток і завершення трудових відносин. Кожен з цих модулів містить низку ключових етапів, а саме:

- Пошук і відбір персоналу (включаючи попередні співбесіди, анкетування, оцінку професійної придатності);
- Адаптацію нових співробітників (знайомство з обов'язками, умовами праці, інтеграцію в робоче середовище);
- Оцінювання персоналу (аналіз психологічних характеристик, знань, навичок, ефективності праці);
- Мотивацію, що охоплює винагороду, заохочення та соціальні гарантії;
- Розвиток кар'єри та управління людськими ресурсами;
- Кадровий облік та навчання персоналу.

Система управління людськими ресурсами в організації є комплексом методик, процедур і програм, що спрямовані на максимально ефективне використання потенціалу співробітників для досягнення стратегічних цілей банку. Застосування системного підходу в цьому процесі підкреслює важливість взаємозв'язку між різними аспектами управління людськими ресурсами. Це передбачає розробку кінцевих цілей, визначення засобів для їх

реалізації та створення управлінського механізму, що забезпечує інтегроване планування, організацію і стимулювання праці.

Система управління персоналом відображає її належність до економічних і соціальних систем та регулюється принципами економічної, соціологічної й адміністративної взаємодії.

Система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» включає також підсистеми за напрямками роботи кадрових служб (рис. 2.1).

Система управління персоналом		
Оцінка та атестація персоналу	Атестація персоналу	Безпека праці персоналу
Підприємство та розстановка кадрів	Управління трудовими відносинами та організаційна культура	Звільнення персоналу
Найм, відбір і прийом персоналу		Навчання персоналу
Стратегічне управління та кадрове планування		Мотивація та стимулювання

Рис. 2.1. Система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Принципи управління людськими ресурсами, орієнтовані на забезпечення безпеки персоналу в АТ КБ «ПриватБанк», вимагають особливої уваги. Аналіз чинної системи управління людськими ресурсами в банку свідчить про її загальну ефективність, що підтверджується високим рівнем задоволеності персоналу: за даними останнього опитування служби безпеки, показник лояльності співробітників склав 62%.

Однак, система не позбавлена недоліків. Попри високі показники задоволеності, існують проблеми, що знижують загальну ефективність управління персоналом. Серед основних чинників невдоволення працівників

можна виокремити такі аспекти, як незадовільний рівень заробітної плати та недосконалість системи оцінки результатів праці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високий рівень управлінських навичок	Недостатній професіоналізм персоналу
Наявність програм професійного розвитку	Неконкурентна заробітна плата на нижчих посадах
Середня заробітна плата відповідає ринку праці	Зростання плинності кадрів
Регулярна оцінка ефективності працівників, залежність доходу від результату роботи	Відсутність кар'єрного зростання
Широкий соціальний пакет	Стресовий характер роботи.
Можливості (O)	Загрози (T)
Поліпшити імідж компанії	Нестабільність економічної ситуації в Україні
Співпраця із ЗВО	Існує сильна конкуренція за найкращих співробітників з іншими банками
Інноваційні процеси у системі управління персоналом	Обмежені фінансові можливості
Застосування практик міжнародного досвіду	Низька ефективність системи мотивації персоналу
Розвивати нові види послуг та післяпродажного обслуговування	Мала зацікавленість рядових співробітників у розвитку банку
Збільшення робочої сили за рахунок впровадження нових послуг	

Також виявлено додаткові проблеми, які перешкоджають оптимальному функціонуванню системи управління людськими ресурсами. До них належать відсутність можливостей для кар'єрного та професійного зростання, обмежена зацікавленість співробітників нижчого рівня в розвитку банківської справи, напружений робочий графік, високі трудові стандарти та інші чинники, що негативно впливають на мотивацію персоналу.

Однією з основних проблем у системі управління людськими ресурсами АТ КБ «ПриватБанк» є недоліки у професіоналізмі персоналу, що здебільшого

пояснюється обмеженим обсягом та якістю навчальних програм. Незадоволеність рівнем заробітної плати частково компенсується збільшенням трудового навантаження через завищені норми праці. Працівники, які часто працюють понаднормово, забезпечуючи навіть перевиконання планів, стикаються з постійним стресом, що, попри вищий рівень зарплати, призводить до емоційного вигорання. Тим часом співробітники середнього рівня задовольняються низькою заробітною платою та посередніми преміями, що знижує їхню мотивацію та сприяє високій плинності кадрів.

Серед інших проблем, що стримують продуктивність, виділяють обмежені можливості кар'єрного росту, монотонність роботи, а також ризики витоку конфіденційної інформації, що становить загрозу для безпеки банківської установи. З метою підвищення ефективності та задоволеності працівників банку доцільно розглянути горизонтальну ротацію кадрів, змістове розширення робочих функцій через:

- переміщення співробітників між різними бізнес-процесами;
- створення нових посад, що вимагатимуть додаткових знань і навичок;
- залучення працівників як внутрішніх консультантів у різних напрямках.

Горизонтальна ротація сприяє професійному розвитку, знижує рівень стресу та підвищує працездатність. Однак для ефективного функціонування системи управління людськими ресурсами також важливо вдосконалити систему кар'єрного планування, враховуючи специфіку кожного напрямку діяльності.

Оцінка ефективності безпекових заходів, зокрема порівняння витрат на профілактику з потенційними збитками, є ключовим компонентом забезпечення безпеки. Кадрова безпека банку має на меті встановлення «беззбиткових» етичних і трудових відносин, де кожен працівник сприяє підвищенню загальної стійкості банку.

У 2022 році пріоритети кадрової політики в умовах пандемії були зосереджені на здоров'ї співробітників, безпечних умовах праці та підтримці матеріального добробуту. Для адаптації до нових умов банк забезпечив співробітникам можливість працювати віддалено зі збереженням рівня оплати. Приміщення банку були переобладнані для безпечної роботи, а також закуплено сучасне дезінфекційне обладнання. В табл. 2.2 представлено розподіл персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за віком.

Таблиця 2.2

Розподіл персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за віком

Віковий діапазон	Кількість	Структура, %	Чоловіки	Жінки
до 24 років	141	4	45	96
від 25 до 34 років	986	26	255	731
від 35 до 49 років	2467	52	696	1771
від 50 до 54 років	420	9	142	278
від 55 до 59 років	295	6	119	176
від 60 років	151	3	77	74
	4460	100	1290	3029

За останній рік кількість працівників банку зросла на 3%, і на сьогодні вона складає 4460 осіб, з яких 1334 чоловіки та 3126 жінок. Банк підтримує сімейні цінності, надаючи відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, що підкреслює його соціальну орієнтацію.

Запропоновані заходи щодо покращення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» сприятимуть підвищенню якості роботи та безпеки персоналу, оскільки людський капітал є основою його інтелектуального потенціалу з великим розвитковим потенціалом.

АТ КБ «ПриватБанк» демонструє прагнення до забезпечення гендерної рівності в оплаті праці, створюючи гідні умови для жінок та надаючи їм рівні можливості щодо винагороди (табл. 2.3).

Відсоткове співвідношення фактично нарахованої заробітної плати жінок до чоловіків по категоріям АТ КБ «ПриватБанк»

Назва посад	Всього працівників, осіб	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб	Заробітна плата, коефіцієнт
Вище керівництво: Наглядова Рада, Голова Правління, заступники Голови Правління, члени Правління, головний бухгалтер	16	13	3	0,70
Заступники головного бухгалтера, директори/заступники директорів департаментів	71	43	28	1,15
Начальники/заступники начальників управлінь	294	147	147	1,09

Банк активно залучає перспективних фахівців та утримує талановитих працівників, що підтверджується результатами за 2021 рік: до колективу було прийнято 807 нових співробітників, з яких 552 – жінки та 255 – чоловіки. Протягом року на керівні посади призначено 79 осіб, включаючи начальників відділів та їх заступників, директорів, серед яких 42 чоловіки та 37 жінок. Також банк залучив до стажування 8 студентів, що свідчить про увагу до розвитку молодих кадрів.

Для забезпечення високого рівня професійних знань і навичок серед співробітників у 2021 році було організовано 96 тренінгів, охопивши більшість працівників банку.

Серед ключових програм – курс з антикорупційного законодавства, який пройшли 92,5% співробітників, та навчання з управління безперервністю діяльності, в якому взяли участь 91% персоналу. Щоб мінімізувати конфлікти інтересів, 45% співробітників пройшли відповідні курси, а 95% були охоплені тренінгами з ділової етики в рамках корпоративної системи управління.

Окрім того, для нових співробітників був розроблений інформаційний курс з «зеленого» банкінгу та проведено навчання щодо Цілей сталого розвитку

ООН. Навчальні програми також включали напрямки «зеленого» фінансування — підтримку екологічного транспорту, енергоефективної модернізації виробничих засобів, а також фінансування проєктів у сфері охорони здоров'я та боротьби з наслідками пандемії. Ці заходи, доповнені спеціалізованими навчальними програмами, свідчать про системний підхід банку до розвитку кваліфікаційного рівня персоналу.

АТ КБ «ПриватБанк» підтримує активну політику інформування та підвищення екологічної обізнаності серед своїх співробітників через регулярні щотижневі інформаційні розсилки з тем сталого розвитку, таких як захист довкілля, збереження біорізноманіття, відповідальне споживання та впровадження систем енергетичного й екологічного менеджменту. Співробітники банку також активно беруть участь у зовнішніх заходах для підвищення кваліфікації: у 2021 році 381 працівник відвідав 64 різні заходи, що сприяли отриманню нових знань та досвіду.

Профспілка АТ КБ «ПриватБанк» організовує ряд заходів для підтримки соціального добробуту працівників, серед яких спортивно-оздоровчі програми, надання санаторно-курортних путівок, медичне страхування, щорічні профілактичні огляди, забезпечення санітарно-гігієнічними засобами.

Крім того, профспілка підтримує культурні та соціальні ініціативи, такі як організація святкових подій, новорічні подарунки дітям членів профспілки, надання квитків на концерти та екскурсії. Також надається матеріальна допомога з нагоди визначних подій, на лікування та реабілітацію, а також для підтримки професійного розвитку.

У відповідь на складну епідеміологічну ситуацію, спричинену COVID-19, банк запровадив низку заходів для забезпечення безпеки співробітників. Зокрема, проведено закупівлю захисних масок (375 000 шт.), антисептичних засобів (2000 літрів гелю), а також розповсюджено індивідуальні дезінфікуючі засоби для рук.

Для підтримки чистоти та безпеки приміщень використано понад 40 000 літрів дезінфекційних розчинів, що застосовувалися для обробки методами холодного туману, а також встановлено бактерицидні лампи (500 одиниць) у головному офісі банку.

Протягом 2021 року в банку регулярно працювали професійні комітети з питань забезпечення захисту здоров'я та безпеки праці. Всі працівники, що входять до профспілки, застраховані від захворювання на COVID-19. Водночас банк розвиває систему управління охороною праці, що включає медичні огляди, курси з охорони праці, призначення відповідальних осіб за безпечну експлуатацію інфраструктури, розслідування нещасних випадків, а також проведення атестацій та перевірок на відповідність стандартам безпеки.

Таким чином, комплексний підхід АТ КБ «ПриватБанк» до розвитку людських ресурсів і безпеки праці забезпечує не лише добробут та безпеку персоналу, але й підвищує загальну стабільність і конкурентоспроможність банку, створюючи сприятливе середовище для професійного розвитку і продуктивної праці.

2.2. Аналіз задоволеності персоналу існуючими підходами до управління

Згідно з дослідженням, проведеним Європейською бізнес-асоціацією, у 2022 році ринок праці зазнав істотних змін у сфері управління персоналом. Серед найпомітніших змін, проілюстрованих на рис. 2.2 та 2.3, домінуючу роль відіграє підвищення рівня заробітної плати (50%), що свідчить про прагнення компаній мотивувати співробітників у складних умовах. Замороження бюджетів на розвиток, навчання та утримання персоналу (39%) відображає скорочення інвестицій у довгострокові цілі через економічну нестабільність, що може негативно вплинути на якість кадрового потенціалу в майбутньому. Водночас зростання функціоналу працівників і найм нових співробітників (26%) демонструє адаптацію бізнесу до нових викликів, але може супроводжуватися збільшенням навантаження на персонал. Скорочення персоналу (11%) та зменшення зарплат (7%) підкреслюють кризові заходи, спрямовані на оптимізацію витрат [3]. Ці дані свідчать про суттєві

трансформації в управлінні персоналом, що спрямовані на балансування між виживанням компаній і забезпеченням мотивації співробітників у складних економічних умовах.



Рис. 2.2. Результати опитування серед фахівців щодо управління персоналом, щодо змін у роботі

Управління змінами є однією з ключових складових управління персоналом в умовах збройного конфлікту, що вимагає від організацій здатності до адаптації. Ефективне управління змінами дозволяє організаціям зберігати стабільність та забезпечувати безперервність бізнес-процесів, навіть за умов нестабільності. Такі адаптивні стратегії сприяють ефективному функціонуванню персоналу і досягненню організаційних цілей.

АТ КБ «ПриватБанк» слугує прикладом компанії, що успішно впроваджує різноманітні методи управління персоналом в умовах воєнного стану, зберігаючи ефективність діяльності та безпеку працівників. Одним із ключових заходів стало розширення каналів комунікації для надання інформаційної та психологічної підтримки співробітникам, які відчувають стрес. Для цього створено багатоканальну систему комунікації, включаючи

внутрішні веб-сайти та соціальні мережі, де працівники можуть обмінюватися досвідом та отримувати актуальну інформацію.

Ще одним важливим кроком банку стала допомога співробітникам та їхнім сім'ям, які постраждали від воєнних дій. Для цього банк створив спеціальний фонд фінансової підтримки, а також надав безкоштовний доступ до консультацій психолога.



Рис. 2.3. Опитування серед працівників банку, щодо їх залученості та зацікавленості роботою

З метою безпеки працівників банк проводить регулярні оцінки ризиків і забезпечує необхідні заходи безпеки. Для працівників із небезпечних регіонів організовано евакуацію за кордон або на безпечні території країни. Це також дало змогу розвинути дистанційні підрозділи банку, включаючи контакт-центр та чати для підтримки клієнтів.

Також банк активно підтримує мотивацію працівників через систему матеріальних і нематеріальних стимулів, включаючи додаткові бонуси та премії за високі результати роботи та участь у соціальних проєктах. Це сприяє збереженню високої мотивації співробітників та підвищує їхню лояльність.

У листопаді 2022 року було проведено опитування, в якому взяли участь 89% працівників банку. Результати показали, що 73% респондентів відчувають себе залученими до спільної мети банку, а 81% зазначили, що отримують підтримку для реалізації своїх можливостей. Показник задоволеності зростає щорічно завдяки вдалій мотиваційній стратегії, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули.

АТ КБ «ПриватБанк» також враховує різницю в мотиваційних пріоритетах трьох поколінь, представлених у колективі: X, Y і Z, та формує мотиваційні системи відповідно до їхніх особливостей (табл. 2.4) [8].

Таблиця 2.4

Характеристика особливостей різних поколінь працівників

Покоління	Основні риси	Слабкі сторони	Сильні сторони
Покоління X	Готові до змін Надія лише на себе Технічна грамотність	Зосередженні на матеріальній мотивації Потреба в контролі Страх нефіксованих ставок	Ефективно налагоджують ділові відносини Добре виконують одноманітну роботу
Покоління Y	Впевненість в собі Баланс між особистим життям та трудовою діяльністю Вміють працювати команді Використовують нові технології	Високі кар'єрні очікування Бажання щоб робота залишала час на особисте життя	Системне мислення Швидка реакція на зміни Протистоять змінам
Покоління Z	Потреба в новизні Конфліктність Гіперактивність	Труднощі при аналізі великих обсягів інформації Недостатньо розвинене критичне мислення	Творчий підхід до вирішення задач Ефективне використання нових технологій

Для того, щоб змотивувати кожен з категорій персоналу банку рекомендовано наступне:

1. Підвищення показника задоволеності заробітною платою. Поточний рівень задоволеності заробітною платою становить 54%, що, хоча і демонструє зростання на 10% порівняно з попереднім роком, усе ще є найнижчим серед оцінюваних показників. Для його покращення рекомендовано:

- проводити регулярний порівняльний аналіз ринкових заробітних плат і доводити його результати до відома співробітників;
- удосконалити систему управління ефективністю для забезпечення прозорого зв'язку між результативністю та винагородою;
- запровадити систему гнучких пільг (кафетерій пільг), що дозволить співробітникам обирати найбільш значущі для них переваги;
- регулярно й чітко комунікувати співробітникам усі елементи пакета загальної винагороди, які пропонує Банк.

2. Підвищення рівня залученості персоналу. Для покращення залученості рекомендовано:

- підтримувати культуру визнання досягнень, включаючи міжфункціональні та публічні форми визнання і подяки;
- переглянути існуючі плани стимулювання, включаючи як короткострокові, так і довгострокові ініціативи;
- провести аналіз важливості та задоволеності співробітників щодо мотиваційних чинників;
- запровадити грошові та нематеріальні стимули за додаткові зусилля і детально комунікувати про ці можливості.

3. Покращення балансу між роботою та особистим життям. Враховуючи важливість цього аспекту для представників покоління Y, що сприяє зниженню рівня стресу і тривоги, рекомендується:

- підтримувати гнучкі форми зайнятості, зокрема віддалену роботу, скорочений робочий день, гнучкий графік, а також запровадити додаткові відпустки за понаднормову роботу чи її оплачувані варіанти;
- проводити регулярний аналіз навантаження на співробітників для уникнення перевантаження;

- стимулювати обмін знаннями та досвідом між працівниками, зокрема в частині організації робочого часу і відпочинку, організовуючи тематичні наради, спеціалізовані навчальні сесії та робочі зустрічі для вдосконалення поточних процесів;

- переглянути робочі процеси та забезпечити працівників належними інструментами й обладнанням для підтримки ефективності;

- впровадити програму популяризації успішних історій співробітників, що сприятиме залученню та згуртуванню команди.

4. Кар'єрні можливості та розвиток. З метою сприяння кар'єрному зростанню пропонується:

- організовувати регулярні зустрічі між працівниками та керівниками для управління кар'єрними очікуваннями та планування професійного розвитку;

- надати менеджерам необхідні інструменти та методи для забезпечення зворотного зв'язку і наставництва;

- розглянути можливість розширення кар'єрних траєкторій як на локальному, так і на міжнародному рівнях;

- візуалізувати кар'єрні можливості за допомогою гейміфікованих карт, щоб підвищити залученість працівників у процес професійного зростання.

5. Підтримка менеджерів з персоналу. У період підвищеної соціально-економічної нестабільності, зокрема через військовий конфлікт, менеджери з персоналу мають спрямувати свої зусилля на наступні заходи:

- посилити інструктажі з техніки безпеки;

- переглянути планові показники, беручи до уваги реалії умов праці;

- проявляти більше емпатії до працівників, зокрема переглянути загальну стратегію взаємодії з персоналом;

- розглянути можливість введення “пакетів підтримки” (наприклад, welcome box) як засобу підтримки працівників;

- організовувати заходи для згуртування команди, включаючи

флешмоби або інші розважальні активності, щоб допомогти працівникам зняти стрес і переключитися від негативних думок.

Таким чином, в умовах воєнного стану менеджерам з персоналу необхідно адаптувати методи управління, враховуючи вплив соціально-економічних факторів на трудовий колектив. Застосування адаптованих підходів, таких як підвищення комунікації, надання допомоги і забезпечення безпеки персоналу, дозволяє підтримувати ефективність діяльності організації. Успішним прикладом у цьому контексті є АТ КБ «ПриватБанк», який реалізував низку стратегій управління персоналом для підтримки безпеки, мотивації та ефективності працівників, що підкреслює здатність компаній зберігати добробут персоналу навіть у складних умовах.

2.3. Вплив людських ресурсів на фінансову стійкість банку

Банківська система України останніми роками перебуває у стані системної кризи, що виникла внаслідок постійного дефіциту довгострокових ресурсів у банківському секторі, дисбалансів у банківських балансах та неефективного регулювання з боку монетарного органу. Це призвело до трикратної девальвації гривні, а також до підвищення вразливості банків і їхніх клієнтів до валютних шоків. Зазначимо, що кількість банків в Україні суттєво зменшилася за останні роки, так само як і кількість банків з іноземним капіталом. Однак, слід відмітити, що кількість банків зі 100% іноземним капіталом спочатку зросла до 23, але у 2022 році знизилася до 22, що можна розцінювати як позитивний результат з огляду на негативні макроекономічні фактори у 2020-2022 роках.

Фінансова стійкість банку є системою фінансових відносин, яка забезпечує стабільну роботу і розвиток банку в довгостроковій перспективі. Фінансова стійкість може бути визначена через наявність збалансованої

структури банківських ресурсів, достатнього капіталу та необхідних резервів для покриття ризиків.

Коефіцієнт фінансового важеля є зворотним до коефіцієнта надійності й відображає здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку. У банку цей коефіцієнт залишається в межах норми, проте знаходиться близько до нижньої допустимої межі.

У табл. 2.5 подано коефіцієнти фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» (додаток А, Б, В).

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Оптимальне значення	2019	2020	2021
Коефіцієнт надійності	(0,08 – 0,1)	0,02	0,04	0,71
Коефіцієнт фінансового важеля	(10 – 12)	10,44	10,75	10,53
Коефіцієнт мінімального статутного фонду	(0,04 – 0,05)	0,041	0,44	0,46
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	(12 – 15)	12,48	13,61	14,92
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	(0,3 – 1)	0,679	0,841	0,998
Коефіцієнт мобільності власного капіталу	(> 0)	0,75	0,779	0,854
Коефіцієнт розвитку клієнтської бази	(0,15 – 0,3)	0,223	0,227	0,293
Коефіцієнт мобільності депозитної бази	(> 1)	1,741	1,846	1,968

Джерело: розраховано на основі [78]

Аналіз показників діяльності демонструє позитивну динаміку у більшості параметрів, що свідчить про стабільність та ефективність управління фінансами в АТ КБ «ПриватБанк». Зокрема, коефіцієнт фінансового важеля, мультиплікатора капіталу, мінімального статутного фонду, а також захищеності власного капіталу залишаються в межах оптимальних значень протягом 2019–2021 років. Це підтверджує ефективну політику управління капіталом і стійкість до зовнішніх ризиків.

Коефіцієнти мобільності власного капіталу та депозитної бази демонструють стабільне зростання, що вказує на підвищення гнучкості у використанні ресурсів та ефективність управління залученими коштами. Водночас розвиток клієнтської бази також позитивно впливає на діяльність банку, адже показник перевищив оптимальні межі в 2021 році, що свідчить про активне розширення клієнтського портфеля.

Проте значення коефіцієнта надійності у 2019 та 2020 роках були значно нижчими за оптимальні, що могло свідчити про певні ризики у стабільності банку в ці періоди. У 2021 році показник різко зріс, перевищивши верхню межу, що потребує додаткового аналізу для розуміння причин такої зміни. Загалом, фінансові показники банку свідчать про його стійкий розвиток та вдосконалення підходів до управління ресурсами.

В цілому, фінансову стійкість АТ КБ «ПриватБанк» можна оцінити як задовільну: хоча майже всі показники відповідають нормативним значенням, у банку є певні проблеми. Зокрема, його основна діяльність орієнтована на обслуговування фізичних осіб, тоді як частка юридичних осіб значно менша.

Одним із головних завдань банку є досягнення високого рівня прибутковості та рентабельності. Стабільні та високі показники прибутковості забезпечуватимуть надійний рівень платоспроможності банку.

У табл. 2.6 наведено показники рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2021 роки.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності АТ КБ «ПриватБанк»

Рентабельність (%)	2021	2020	2019	2018	2017
ROAA	8	7	8,4	4,3	-9,6
ROAE	50	47	69,9	40,9	-120,0
Чиста % маржа	8,9	8,6	8,7	7,5	2,8
%Витрати/%Доходи	44,3	44,7	41,2	45,5	79,8

Джерело: розраховано на основі [78]

Індекс ROAA дозволяє оцінити ефективність роботи керівництва щодо забезпечення прибуткової діяльності банківської установи. Даний показник обчислюється як відношення чистого прибутку до активів банку, і його нормативне значення повинно бути не нижчим за 1%. У 2017 році цей показник був негативним. Проте вже у 2018-2019 роках він досяг задовільного рівня. Починаючи з 2019 року, індекс почав знижуватися, що, на нашу думку, спричинено кризовими політичними, економічними та соціальними факторами.

Широка клієнтська база дозволяє використовувати різні стратегії для кожного окремого підсегменту. Здобувач пропонує такі підходи: для більшості клієнтів застосувати роздрібний підхід, тоді як для ключових клієнтів запровадити модель обслуговування персональними менеджерами.

Роздрібний підхід передбачає обслуговування клієнтів групами спеціально підготовлених менеджерів, які консультують бізнес на загальних умовах. Модель обслуговування персональними менеджерами передбачає закріплення за підприємством окремого менеджера, який виконує функції фінансового консультанта від банку.

Системне збільшення клієнтської бази є важливим завданням у процесі управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПриватБанк», оскільки залучення додаткових клієнтів у бізнес-сегмент сприятиме зростанню фінансових ресурсів банку, зміцненню його позицій на ринку та посиленню фінансових можливостей.

Для стимулювання представників МСБ необхідно впровадити низку заходів. Здобувач пропонує для зростання клієнтської бази використовувати базовий прогноз темпу залучення клієнтів 5,1% (середній рівень 2017-2019 років) та коефіцієнт відтоку клієнтів -4%. Дані показники спираються на стратегію перехресних продажів банківських послуг. Відповідно до цих показників, здобувач передбачає у 2022 році зниження приросту клієнтів через війну, демографічні зміни (внутрішня та зовнішня міграція) та зростання конкуренції у сфері інтернет-банкінгу, зокрема через зручність інтерфейсу, який пропонує «Monobank». Проте, аналіз стратегії розвитку АТ КБ

«ПриватБанк» свідчить, що банк зможе нарощувати клієнтську базу за умови оптимізації цифрової системи обслуговування. Також очікується приріст клієнтів завдяки зацікавленості у підвищенні ліквідності своїх активів, оскільки надання послуг, що дозволяють клієнтам безперешкодно використовувати свої кошти в будь-якому регіоні, стає привабливішим.

Для підвищення кількості клієнтів шляхом розвитку цифрового банкінгу та покращення якості обслуговування, здобувач пропонує АТ КБ «ПриватБанк» нову модель управління фінансовою стійкістю. Основна мета цієї моделі – збалансувати фізичні та цифрові послуги для роздрібних і бізнес-клієнтів, максимізуючи залучення клієнтів за рахунок доступності та зручності цифрових сервісів. Запропоновані напрямки сприятимуть розвитку бізнес-моделі банку, що, зокрема, дозволить у 2024 році досягти 34 млрд грн чистого прибутку та забезпечить стабільні дивіденди. Впровадження цієї моделі матиме позитивний вплив на фінансову стійкість АТ КБ «ПриватБанк», що відобразиться на показниках його рентабельності.

Згідно з табл. 2.7 та вищенаведеними показниками, можна прогнозувати зростання показника прибутковості на середню вартість активів (RoAA2), завдяки реалізації ключових ініціатив у розвитку кредитування роздрібною бізнесу.

Таблиця 2.7

Прогнозовані показники рентабельності АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
RWA / Активи	37%	70%	77%	84%	87%
RWA (млрд грн)	125	268	281	304	329
ROE	14%	8%	8%	12%	13%
ROA	7%	8%	7%	9%	9%

Загалом, реалізація запропонованої моделі, розробленої на основі стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк», дозволить банку отримати близько 10

млрд грн додаткового доходу у 2024 році. Проте, для досягнення цієї мети знадобиться час і сприятливе ринкове середовище.

Отже, аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та динаміки основних показників дозволяє зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк», попри кризові явища в банківській сфері та низку зовнішніх негативних факторів, демонструє задовільний рівень фінансової стійкості. Це підтверджується відповідними показниками ліквідності та прибутковості. Для ефективного управління фінансовою стійкістю банку слід особливу увагу приділяти управлінню ресурсами, уникаючи надмірно ризикової політики, оскільки мінливе ринкове середовище вимагає стійкого фінансового резерву. Банк повинен прагнути самостійного забезпечення своїх фінансових потреб, не покладаючись на підтримку НБУ, оскільки в умовах кризи держава може почати програму скорочення кількості державних банків, щоб зменшити фінансові дотації на підтримку їх діяльності.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ

3.1. Визначення напрямів кар'єрного зростання персоналу банку

У сучасних умовах зростаючої банківської конкуренції на внутрішніх та міжнародних ринках особливо важливим стає забезпечення високої ефективності діяльності банків. Однак досягнення цього рівня неможливе без належного управління кадрами. Особливу увагу слід приділяти не кількості працівників, а формуванню кадрового потенціалу, сприянню його розвитку, кар'єрному зростанню та формуванню в працівниках здатності творчо, нестандартно і на високому професійному рівні вирішувати завдання, особливо в кризові та посткризові періоди економічного розвитку країни.

На сучасному етапі, коли ринки збуту та власності зазнають змін, економіка України стає більш відкритою, а ринок праці відчуває вплив демографічної та міграційної ситуації, існуючі наукові праці не охоплюють усього спектру питань щодо управління кар'єрним зростанням та оптимізації структури банківського персоналу, що потребує подальшого вивчення.

Кар'єра розглядається як процес, що включає низку дій, розвиток, проходження працівником певних етапів здобуття цінностей та визнання в суспільстві чи організації [7]. Формування кадрової політики в банках, зокрема сприяння кар'єрному зростанню, базується на принципі ієрархічної структури цілей. Цілі вищого рівня мають загальний і довгостроковий характер, тоді як цілі нижчого рівня слугують проміжними етапами досягнення цих основних цілей. Така ієрархічна структура цілей, як у «дереві цілей», може бути адаптована для управління персоналом у банківських установах та визначення рівнів кар'єрного зростання (рис. 3.1).

0-ий рівень управління (стратегічний)											
1-й рівень управління (тактичний)											
1				2				3			
2-тй рівень управління (оперативний)											
4	5	6	7	8	9	10	11	12			

де 1 – забезпечення ефективності менеджменту персоналу банку;

2 – забезпечення економічної ефективності;

3 – забезпечення організаційної ефективності;

4 – забезпечення соціальної ефективності;

5 – якість персоналу банку;

6 – рівень продуктивності праці банку;

7 – витрати робочого часу на одного працівника банку;

8 – питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління;

9 – швидкість прийняття рішень управлінцями та підлеглими;

10 – зарплата-віддача;

11 – рівень трудової дисципліни персоналу банку;

12 – рівень розвитку соціальної трудової інфраструктури банку;

13 – стан соціально-психологічного клімату в банку.

Рис. 3.1. Дерево цілей, адаптоване до забезпечення ефективності управління кадрами банку

Необхідність узгодження кадрової політики зі стратегією банківської установи охоплює ключові управлінські функції, що дозволяє реалізовувати кар'єрне зростання персоналу шляхом підбору, найму, розвитку працівників для досягнення цілей установи; оцінки персоналу для оптимального використання його потенціалу та винагороди; забезпечення соціальної відповідальності перед кожним працівником.

У сучасних умовах банківські установи стикаються з проблемою значної плинності кадрів через міграцію співробітників до інших організацій. Основною причиною цього явища є недостатні можливості для кар'єрного зростання в межах конкретних банків. З огляду на це, кадровий менеджмент повинен фокусуватися на певних напрямках для стабілізації персоналу:

- розвиток професійного потенціалу співробітників та ефективне

його використання;

- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- оптимізація соціальної структури персоналу.

До практичних заходів кадрової політики в цьому контексті належать:

- прогнозування ситуації на ринку праці, враховуючи зміни у власному колективі, для запобігання ризикам плинності кадрів;
- аналіз наявного кадрового потенціалу та планування його розвитку відповідно до потреб ринку;
- мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, адаптація працівників до змін і створення комфортного робочого середовища, що сприятиме стабільності команди.

Варто відзначити, що всі функції кадрового менеджменту пов'язані між собою, утворюючи систему управління, де будь-які зміни в одній функції потребують коригування інших. Під час розробки кадрової політики банки також повинні:

- забезпечити оптимальне навантаження для працівників для повного використання їхнього потенціалу;
- оптимізувати структуру кадрів за різними функціональними напрямками.

В межах політики кар'єрного зростання необхідно реалізовувати такі функції:

- організаційна: інформування кандидатів про набори на посади, а також фінансування навчання персоналу.
- відтворювальна: створення умов для постійного професійного розвитку та зростання.

Ці підсистеми можуть бути виконувані як окремими особами, так і групами, залежно від масштабів банку. Основним завданням є чітке визначення функцій і завдань управління персоналом, що забезпечить ефективну взаємодію всередині колективу.

Правильна організація кадрового менеджменту вимагає розуміння цілей і використання відповідних інструментів для їх досягнення, що включає:

- кадрове планування;
- управління змінами;
- оптимізацію чисельності персоналу;
- структуризацію робочих процесів;
- управління витратами на персонал;
- організацію умов для ефективної роботи.

Частина цих інструментів має організаційний характер (кадрове планування, організація праці), а інші спрямовані на мотивацію та розвиток внутрішніх можливостей працівників (система винагороди, оцінка персоналу) (табл. 3.1).

З табл. 3.1, можна зробити висновок, що при проведенні організаційно-кадрового аудиту керівництво та менеджери з персоналу мають вирішувати важливі питання: чи достатньо людських ресурсів для ефективного функціонування банківської установи і чи здатні кадрові ресурси відповідати обраній стратегії банку.

Для цього необхідно оцінити поточний склад персоналу, особливості працівників, наявність професійно важливих якостей та перспективи кар'єрного зростання саме в межах цього банку.

На наш погляд, ключовим елементом концепції кадрового менеджменту в банках є увага до особистості кожного працівника, розуміння його мотиваційних установок і формування умов для їх розвитку відповідно до завдань організації. Розробка вимог до персоналу традиційно базується на аналізі посадових обов'язків та робочих місць, проте часто керівники недостатньо приділяють увагу соціальним і культурним аспектам.

Зазначимо, що вимоги до персоналу банку традиційно формуються на базі штатного розкладу та аналізу поточних і перспективних вимог до посад і робочих місць. Цей процес передбачає формування необхідних якісних характеристик персоналу, таких як здібності, мотивація та особистісні

властивості. Проте не всі керівники і фахівці кадрових служб, серед яких часто є спеціалісти з технічною освітою, завжди повною мірою розуміються на кадровій політиці.

Таблиця 3.1

Напрями кар'єрного зростання персоналу банку

Напрями кар'єрного зростання персоналу в кадрових процесах в банках	Індикатори аудиту (параметри діагностики)
Планування трудових ресурсів банківської установи	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку банківської установи, що є потребою в кадрах.
Набір персоналу в банківську установу	<ul style="list-style-type: none"> - Опис засобів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних засобів набору. - Тісне співробітництво з профільними вищими навчальними закладами (через гостеві лекції, проведення тренінгів, круглих столів, виробничих практик, участі в дуальній освіті). - Удосконалення взаємовідносин банків із стейкхолдерами всіх рівнів. - Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, - забезпеченості вакансій кандидатами - Оцінка результативності набору (фінансової і якісної).
Добір персоналу в банківську установу	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. - Аналіз змін кадрового потенціалу банку за умовами ринку.
Розробка системи стимулювання персоналу в банківській установі	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз структури оплати праці, частки базової й преміальної ставок, наявність схем, що персоналіфікують виплати відповідно до ефективності. - Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати й пільг умовам на ринку праці, продуктивності та прибутковості банківської установи. - Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди працівників банківської установи.
Адаптація персоналу в банківській установі	<ul style="list-style-type: none"> - Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, що звільняються протягом пів року, одного року, конфлікти в підрозділах новачків). - Опис проблем, що виникають у період адаптації персоналу банку.

Напрями кар'єрного зростання персоналу в кадрових процесах в банках	Індикатори аудиту (параметри діагностики)
Навчання персоналу банківської установи	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості минулих навчань (по темах). Аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання. - Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: із погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці та соціально-психологічного клімату)
Оцінка трудової діяльності персоналу банківської установи	Оцінка атестації персоналу банку, періодичності її проведення, що подається результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації.
Підвищення, зниження, перекид, звільнення	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. - Оцінка результативності методів планування кар'єрного зростання персоналу банку.
Підготування керівних кадрів банківської установи	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз і проєктування управлінської діяльності в банківській установі. - Оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготованні управлінського персоналу.
Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації усередині банківській установі	<ul style="list-style-type: none"> - Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в банку. - Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам банку (цілям, структурі, фінансам, системі управління, кадровому складу). - Визначення потреби в підготованні та реалізації програм розвитку внутрішньоорганізаційної комунікації

Через це часто виникає недостатня увага до соціальних і культурних інтересів працівників, а також недооцінюється важливість планування та організації роботи з підпорядкованим персоналом.

Щоб оптимізувати кар'єрне зростання персоналу банку, кадровий менеджмент має врахувати кілька важливих кроків. По-перше, слід вдосконалити організаційно-кадровий аудит, який полягає в оцінці відповідності структурного та кадрового потенціалу банку його цілям і стратегії розвитку.

Цей аудит покликаний підготувати ґрунт для ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку банківського бізнесу. У процесі оцінюються три ключові аспекти організаційної реальності: кадрові процеси, тобто напрямки роботи з персоналом; структура організації, що включає співвідношення основних елементів і ступінь гнучкості організаційної конфігурації; а також якісні та кількісні характеристики персоналу банку. Для HR-менеджерів банків, які проводять кадровий аудит, важливо розуміти, які процеси відбуваються в установі та з якою ефективністю, а також як працівники можуть розвивати свою кар'єру в межах цього банку.

Отже, можна дійти висновку, що для розробки ефективної кадрової політики банківських установ слід враховувати такі ключові аспекти:

1. оцінку комплектності персоналу на всіх рівнях управління, включаючи відповідність кадрового забезпечення технологічним потребам банку;
2. аналіз відповідності професійної підготовки співробітників вимогам банківської діяльності;
3. дослідження структури кадрового складу відповідно до технологічних вимог і класифікацій посад;
4. аналіз соціально-демографічних характеристик персоналу;
5. оцінку рівня плинності кадрів.

Дослідження показали, що управління сучасною банківською установою є однією з найбільш комплексних сфер через залученість банків у процеси економічного, політичного та соціального характеру. Тому необхідним є розробка та впровадження інструментів, що дозволяють на всіх рівнях банку ухвалювати обґрунтовані кадрові рішення, спрямовані на підвищення цінності банку для всіх зацікавлених сторін, що відобразатиметься у його стабільності та фінансовій ефективності [10].

Отже, для забезпечення кар'єрного зростання банківських працівників необхідно регулярно здійснювати аудит кадрового складу та потенціалу. Це включає:

- періодичний перегляд кадрової політики з урахуванням ринкових змін, виявлення потреб у нових кадрах та рівня кадрового забезпечення;
- визначення потреб у навчанні та адаптації співробітників, особливо тих, хто має непрофільну освіту;
- аналіз стилю управління та соціально-психологічного клімату в колективі;
- оцінку інноваційного потенціалу банку та розробку відповідної моделі ефективності банківського бізнесу.

Такий підхід дозволяє банкам формувати гнучку кадрову політику, здатну адаптуватися до сучасних викликів та підтримувати високу конкурентоспроможність установи.

3.2. Практичні рекомендації до організації ефективної роботи персоналу банку

Ефективна робота людських ресурсів є важливим аспектом успішного функціонування банку. Це означає, що персонал не лише виконує свої обов'язки, а й робить це з максимальною продуктивністю, вмотивованістю та залученістю, що сприяє досягненню загальних цілей компанії. Саме людський капітал є тим ресурсом, який здатен забезпечити конкурентоспроможність банку на ринку та стати основою його довгострокового розвитку.

Ефективна робота людських ресурсів включає такі аспекти:

- Оптимізація процесів – чітке визначення ролей та обов'язків, ефективне планування роботи. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, мінімізувати конфлікти та збільшити продуктивність роботи.
- Мотивація і винагорода – система мотивації, яка підтримує ентузіазм працівників. Правильний підхід до винагороди сприяє підвищенню

залученості персоналу, знижує плинність кадрів та створює умови для стабільного розвитку колективу.

- Розвиток і навчання – інвестування в підвищення кваліфікації та навичок. Це особливо важливо в умовах швидких змін у фінансовому секторі, де знання та вміння швидко адаптуватися до нових викликів є ключовими факторами успіху.

- Забезпечення здорової робочої атмосфери – створення умов для комфортної, продуктивної роботи. Це включає не лише фізичне забезпечення робочого місця, але й психологічний комфорт, баланс між роботою та особистим життям.

- Оцінка і зворотний зв'язок – регулярний зворотний зв'язок і оцінка результатів роботи для вдосконалення. Впровадження об'єктивних критеріїв оцінювання сприяє розумінню працівниками своїх сильних і слабких сторін, що дає змогу кожному вдосконалюватися.

Крім того, важливо зазначити, що ефективна робота людських ресурсів значною мірою залежить від керівництва банку. Управлінці мають бути не лише менеджерами, а й лідерами, які здатні надихати, підтримувати та розвивати свої команди. Впровадження сучасних методів управління, таких як коучинг, менторинг або гнучке управління, дозволяє зробити роботу більш ефективною та задовольнити потреби сучасного працівника.

Ефективна робота людських ресурсів є важливим аспектом успішного функціонування банку. Це означає, що персонал не лише виконує свої обов'язки, а й робить це з максимальною продуктивністю, вмотивованістю та залученістю, що сприяє досягненню загальних цілей компанії.

Ефективна робота людських ресурсів включає такі аспекти:

- Оптимізація процесів – чітке визначення ролей та обов'язків, ефективне планування роботи.

- Мотивація і винагорода – система мотивації, яка підтримує ентузіазм працівників.

- Розвиток і навчання – інвестування в підвищення кваліфікації та

навичок.

- Забезпечення здорової робочої атмосфери – умови для комфортної, продуктивної роботи.

- Оцінка і зворотний зв'язок – регулярний зворотний зв'язок і оцінка результатів роботи для вдосконалення.

В табл. 3.2 представлено проблеми вдосконалення політики управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» та рекомендовані шляхи їх вирішення.

Таблиця 3.2

Проблеми вдосконалення політики управління персоналом та рекомендовані шляхи їх вирішення

Проблеми	Рекомендовані шляхи вирішення
Проблема полягає в обмеженому розумінні співробітниками, і апаратом управління, ролі організації, недостатній кваліфікації.	Вивчення причин. Активне фінансування програм навчання, підвищення кваліфікації, і перепідготовки кадрів, поліпшення умов праці. Управління повинне взяти на себе відповідальність за соціальне забезпечення своїх співробітників.
Невдоволення працівників своїм становищем. Зокрема, мова йде про незадоволення заробітною платою, умовами та організацією праці; невирішеність існуючих соціальних проблем	Щоб цього запобігти, необхідно застосовувати в комплексі матеріальні і нематеріальні стимули високоєфективної роботи співробітників для даної організації. Але будь-які «нематеріальні» методи сприймаються працівниками тільки у тому випадку, якщо застосовуються разом з матеріальними стимулами, а не замість них. Усі інструменти матеріального стимулювання праці дуже конкретні: це премії, доплати, надбавки і тому подібне.
Слабка здатність керівництва визначати мотиви поведінки працівників, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них, що призводить до зниження очікувань співробітників і їх незадоволенню.	Потрібна хороша мотивація і добре розвинена програма для задоволення потреб працівників, тісна взаємодія з працівниками.

Джерело: складено автором

Для забезпечення максимально ефективною роботи АТ КБ «ПриватБанк» важливо створити спеціальні умови для розвитку кожного працівника. На

практиці закордонні банки підтверджують, що підвищення продуктивності праці на належному рівні неможливо досягти, інвестуючи лише в нове обладнання. Ключовим є вкладення капіталу в розвиток кваліфікованого персоналу та створення кадрового резерву в банку.

Комплексна технологія реалізації заходу щодо удосконалення політики управління персоналом банку відображена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Технологія реалізації заходів щодо удосконалення політики управління персоналом банку

Етапи технології	Поопераційна структура етапу	Ресурсне забезпечення реалізації етапу	Очікувані тривалості етапу (t), дні
Діагностика проблеми	Застосування відповідної системи показників; підбір відповідних інформаційних джерел (звітність, опитування, сайти, прайси тощо)	Оплата послуг провайдера Internet, інші комунікації (телефон, пошта тощо)	Тривалість 1-2 тижні. Відповідає за реалізацію цього етапу особа, яка має аналітичні та комунікативні здібності
Розгляд та порівняння альтернативних варіантів розв'язку	Вибір критеріїв для порівняння (ціна, якість, додатковий сервіс, навчання персоналу)	Фінансові (оформлення договорів на придбання обладнання, спец одягу, спец. засобів, програмних продуктів, оплата навчання, курсів, тренінгів). Матеріальні (оренда або виділення приміщення для проведення відповідних заходів, канцелярське приладдя, обладнання для презентацій)	До 1 тижня. Реалізує етап власник підприємства або уповноважені ним особи.
Безпосереднє впровадження	Створення графіків відвідування відповідних заходів (тренінги, ділові ігри, кейси)	Трудові (технічні співробітники, які інформуватимуть та обслуговуватимуть зацікавлених осіб, забезпечуватимуть технічний супровід)	Тривалість етапу 2 тижні. Реалізує етап керівник відділу.

Джерело: складено автором

З метою покращення політики управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» пропонується організувати тренінг «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ КБ «ПриватБанк». Тренінг стане інноваційним інструментом, спрямованим на підвищення кваліфікації працівників, розширення їхніх професійних компетенцій, а також на розвиток внутрішньої корпоративної культури банку.

Основною метою цього тренінгу є формування системного підходу до управління персоналом, що відповідає сучасним вимогам банківської сфери. Тренінг допоможе працівникам не лише підвищити рівень професійних знань, а й сформувати додаткові навички, необхідні для кар'єрного росту та ефективної взаємодії у команді. Заняття включатимуть низку завдань і вправ, які працівники виконуватимуть відповідно до заздалегідь розробленого плану.

Очікувані результати тренінгу:

Участь у тренінгу сприятиме:

- Підвищенню кваліфікації співробітників у сфері управління персоналом.
- Формуванню ефективної системи взаємодії між працівниками різних рівнів.
- Підвищенню рівня трудової мотивації завдяки залученню сучасних методик.
- Розвитку міжособистісних комунікацій, які є ключовими для ефективної роботи у будь-якій організації.

Тренінги забезпечують можливість інтеграції кращих практик із управління персоналом у внутрішню політику банку. Завдяки цьому процес адаптації нових працівників стане більш структурованим, а робочі процеси – злагодженишими.

Функції тренінгу:

Серед основних функцій навчальних занять можна виділити:

- Розвиток спеціальних професійних знань і навичок, що необхідні для ефективного виконання завдань.

- Передачу інформації, яка сприяє швидшій орієнтації співробітників у структурі банку, а також у зовнішньому конкурентному середовищі.
- Підсилення трудової мотивації за рахунок використання інноваційних методів роботи.
- Удосконалення міжособистісних комунікацій, які сприяють створенню згуртованого колективу.

Таким чином, основною ціллю удосконалення кадрової політики банку є формування штату працівників, які повністю відповідають вимогам установи. Особливу увагу слід приділити їх професійній кваліфікації, здатності до адаптації у соціальному середовищі та готовності до змін.

Програма тренінгу:

На тренінгу «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ КБ «ПриватБанк» розглядатимуться такі ключові аспекти:

1. Ефективна структура департаменту управління персоналом:
 - Розробка сучасних моделей організації HR-відділів.
 - Визначення ключових ролей і зон відповідальності.
2. Сучасні закордонні практики:
 - Ознайомлення з американськими, японськими та європейськими моделями управління персоналом.
 - Аналіз переваг і недоліків кожної з систем.
3. Індивідуальні HR-плани:
 - Розробка планів адаптації сучасних HR-методик до специфіки банківської діяльності.
 - Створення дорожньої карти для впровадження нових інструментів.
4. Практичні кейси:
 - Завдання з розробки політики мотивації персоналу.
 - Сценарії для ефективного утримання ключових працівників.

Переваги впровадження:

Така навчальна програма не лише сприятиме зменшенню витрат часу на пошук та адаптацію нових працівників, але й дозволить значно підвищити

професійний рівень уже наявного персоналу. Крім того, вона позитивно вплине на стабільність кадрового складу, що є важливим чинником у конкурентному середовищі банківської сфери.

Основні розділи програми:

1. HR як система: стратегічні аспекти.
2. HR-стратегії та планування.
3. Оцінка персоналу: методи та інструменти.
4. Системи винагород та мотивації.
5. Рекрутинг: сучасні підходи.
6. Адаптація персоналу: новітні інструменти.
7. Утримання та звільнення співробітників.

Усі ці напрями дозволять забезпечити банк кваліфікованими кадрами, які стануть основою для його розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Учасники тренінгу отримають як теоретичні знання, так і практичний досвід, що сприятиме подальшій реалізації стратегії управління персоналом у АТ КБ «ПриватБанк».

3.3. Оцінювання економічної ефективності впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами банку

Економічна ефективність тренінгів для працівників є важливим індикатором результативності кадрової політики та ключовим фактором у розвитку банківської установи. Проведення тренінгу на тему «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ КБ «ПриватБанк» спрямоване на вдосконалення професійних компетенцій працівників, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності банку.

Одним із головних аспектів аналізу є визначення співвідношення витрат на організацію тренінгу та економічних вигод, які він забезпечить. Витрати

включають розробку навчальних матеріалів, оплату роботи тренерів, оренду приміщення, технологічну підтримку, а також відволікання працівників від основних обов'язків. Водночас вигоди від тренінгу виражаються у підвищенні продуктивності працівників, зниженні плинності кадрів, скороченні витрат на пошук і адаптацію нових співробітників, а також у покращенні якості обслуговування клієнтів, що сприяє зростанню доходів банку.

Результатом впровадження такого тренінгу стане вдосконалення організаційної структури банку. Завдяки підвищенню рівня знань у сфері HR-управління працівники зможуть краще орієнтуватися в сучасних підходах до формування корпоративної культури, управління конфліктами, мотивації та розвитку персоналу. Це позитивно вплине на атмосферу в колективі та забезпечить більш злагоджену взаємодію між підрозділами банку.

Крім того, тренінг сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних із неефективним управлінням людськими ресурсами. Завдяки впровадженню нових методів мотивації персоналу, які будуть обговорюватися під час навчання, можна мінімізувати ризик втрати цінних співробітників, що дозволить зберегти накопичений досвід і знання у межах компанії.

Особливу увагу слід приділити аналізу довгострокового впливу тренінгу на результати діяльності банку. Поліпшення професійних навичок працівників забезпечить зростання якості послуг, що надаються клієнтам, і як наслідок — підвищення лояльності клієнтської бази. Лояльні клієнти, у свою чергу, збільшують обсяг операцій банку, що сприяє його фінансовій стабільності та конкурентоспроможності.

Ефективність тренінгу також можна виміряти через такі показники, як:

- Зростання продуктивності працівників після завершення навчання.
- Підвищення задоволеності персоналу умовами праці.
- Скорочення витрат на адаптацію та навчання нових співробітників.
- Зниження рівня плинності кадрів.
- Збільшення показників доходності банківських операцій у середньостроковій перспективі.

Важливим є також врахування нематеріальних вигод від проведення тренінгу, які складно оцінити у грошовому еквіваленті, але вони мають значний вплив на організацію. Це, зокрема, покращення корпоративного іміджу, підвищення рівня довіри до банку з боку працівників і клієнтів, а також формування сприятливого робочого клімату.

Таким чином, аналіз економічної ефективності тренінгу для працівників АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про доцільність його проведення. Інвестиції у розвиток персоналу не лише окуповуються за рахунок зростання ефективності роботи, але й забезпечують додаткові переваги, які сприяють стратегічному розвитку банку у конкурентному середовищі. Підрахунки витрат на реалізацію заходу – тренінгу для працівників за темою «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ КБ «ПриватБанк» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на проведення одноденного тренінгу для поліпшення управління людськими ресурсами банку

Посада	Кількість працівників, осіб	Вартість на одного працівника за курс навчання, грн.	Загальна вартість курсу, грн.
Касир	6	570	3420
Кредитний консультант	4	570	2280
Менеджер по роботі з клієнтами	6	570	3420
Бізнес-аналітик	2	570	1140
Аналітик	2	570	1140
Економіст	3	570	1710
Менеджер з продаж	5	570	2850
Начальник відділу	1	570	570
Адміністратор	2	570	1140
Фінансовий директор	2	570	1140
Загальні витрати, грн.			18810

Джерело: складено автором

Таким чином, як видно з табл. 3.4, загальні витрати на проведення тренінгу для співробітників за темою «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ КБ «ПриватБанк» становлять 18,810 грн. Ця сума є цілком прийнятною для АТ КБ «ПриватБанк». Проведення тренінгу має сприяти підвищенню конкурентоспроможності банку завдяки набуттю нових навичок працівниками, що, у свою чергу, позитивно позначиться на їхній ефективності.

В результаті реалізації заходу очікується позитивний ефект, а саме – збільшення операційного прибутку банку, що сприятиме отриманню додаткового доходу. Планується, що підвищення кваліфікації працівників сприятиме зростанню надання послуг банку.

Для прогнозування зростання обсягів надання послуг буде використано метод стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{О+4*В+П}{6}, \quad (3.1)$$

Формула (3.1) містить наступні позначення: О – оптимістичний прогноз, тис. грн.; В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.; П – песимістичний прогноз, тис. грн. Для визначення прогнозних значень операційного прибутку банку було організовано опитування серед провідних фахівців та керівників відповідного відділу, що надало можливість зібрати необхідні дані для подальшого аналізу. Отримані результати цього опитування представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Приріст операційного прибутку, тис. грн.	110	114	99	103	120	98	107	95	115	109	125	97	126	100	130	98

Для оцінки точності прогнозу необхідно перевірити отримані величини на надійність та типовість. Це дозволить забезпечити об'єктивність та коректність результатів прогнозування. Визначення середнього квадратичного відхилення дає змогу оцінити ступінь розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення, що є важливим індикатором узгодженості їхніх оцінок.

Формула (3.2) допомагає обчислити середнє квадратичне відхилення, яке використовується для визначення ступеня узгодженості експертних оцінок.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні результати обчислень середнього квадратичного відхилення для цього прогнозу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Разом
Приріст операційного прибутку Q_i , тис грн.	110	114	99	103	120	98	107	95	115	109	125	97	126	100	130	98	-
$Q_{\text{сер}}$	109																-
Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сер}})$	1	-5	-10	-6	11	-11	-2	-14	6	0	16	-12	17	-9	21	-11	-
ΔQ^2	1	25	100	36	121	121	4	196	36	0	256	144	289	81	441	121	1975

Розрахуємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\sigma = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} * 100\% = \frac{11,11}{109} * 100\% = 10,19\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що дозволяє використовувати їхні оцінки для подальших розрахунків. Найбільш ймовірне значення операційного прибутку (В) визначається методом медіан, тобто як середнє значення ряду. У цьому випадку ряд має наступний вигляд, наведений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Приріст операційного прибутку за методом медіан

Значення	95	97	98	98	99	100	103	107	109	110	114	115	120	125	126	130
Прогноз	(П)								(В)							(О)

Визначимо очікуване значення прогнозу операційного прибутку, враховуючи оптимістичний, найбільш вірогідний та песимістичний прогнози:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{130 + 4 * 109 + 95}{6} = 110,17 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст операційного прибутку:

$$\text{Приріст} = \frac{110,17}{5006916} * 100 = 0,0022\%$$

Отже, операційний дохід у проектному році становитиме:

$$5006916 + 110,17 = 5007026,17 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо повні витрати у проектному році.

Операційні витрати в базисному році склали 1 988 513 тис. грн., з яких постійні витрати становили 397 702,6 тис. грн., а змінні – 1 590 810,4 тис. грн.

Оскільки змінні витрати залежать від змін операційного прибутку, приріст у проектному році буде: $1\,590\,810,4 * 0,000022 = 34,99$ тис. грн.

Для проведення заходу, наприклад, одноденного тематичного тренінгу, необхідно 18,810 тис. грн. Відповідно, загальний приріст операційних витрат становитиме: $34,99 + 18,810 = 53,81$ тис. грн.

Отже, повні операційні витрати в проектному році складуть:

$$1\,988\,513 + 53,81 = 1\,988\,566,81 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:
 $\Delta\Pi P = 110,17 - 53,81 = 56,36$ тис. грн.

Приріст чистого додаткового прибутку, з урахуванням податку на прибуток 18%, дорівнюватиме: $56,36 * (100 - 18) / 100 = 46,21$ тис. грн.

Результати попередніх розрахунків наведені у табл. 3.8.

Визначення ключових показників економічної ефективності заходу та його вплив на техніко-економічні показники діяльності банку.

У рамках цього заходу модернізація основних засобів не передбачається, тому початкові інвестиції включають лише приріст нормативу обігових коштів. Цей приріст обумовлений зростанням операційного прибутку, що досягається за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, які пройшли тренінг «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.8

Очікувані результати від проведення заходу

Показники	Значення показника
Приріст операційного прибутку	110,17 тис. грн.
Приріст операційних витрат	53,81 тис. грн.
Приріст прибутку	56,36 тис. грн.
Приріст чистого прибутку	46,21 тис. грн.

Джерело: складено автором

Отже: $\Pi = \Delta OK = 34,99 * 0,80 * 0,05 = 1,40$ тис. грн.

Розглянемо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту на весь економічний життєвий цикл. Оскільки організація тренінгу для персоналу не включає встановлення нового обладнання, капітальні вкладення обмежуються лише зміною обігових коштів.

Термін окупності капітальних вкладень (без дисконтування) визначається за формулою:

$$T = \frac{K_H}{\Delta Pr_{ч}} = \frac{1,40}{46,21} = 0,03 \text{ року} \quad (3.3)$$

Величина чистого генерованого грошового потоку розраховується за формулою:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧП} + \Delta\text{АМ} = \Delta\text{ЧП} + \text{Нам.обл} * K_{\text{обл}} + \text{Нам.буд} * K_{\text{буд}}, \quad (3.4)$$

де $\Delta\text{АМ}$ – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та будівлі;

Нам.обл, Нам.буд – норма амортизаційних відрахувань на обладнання та будівлі;

$K_{\text{обл}}$ – повна початкова вартість нового обладнання;

$K_{\text{буд}}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або розширенням виробничих площ у рамках впровадження інновацій.

Оскільки захід не передбачає встановлення нового обладнання, додаткові амортизаційні відрахування не розраховуються, і чистий генерований грошовий потік дорівнює: $\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧП} = 46,21$ тис. грн.

Коефіцієнти приведення (α_i) визначаються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу проекту):

$$N \text{ НВ} = \frac{\text{ЧГП}}{\sum_{i=1}^N \alpha_i} = \frac{\text{ЧГП}}{\sum_{i=1}^N (1+p)^i}, \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий грошовий потік за i -й рік життєвого циклу проекту, а r – ставка дисконту, встановлена на рівні 25%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,25)^1} = 0,8$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,25)^2} = 0,64$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту розраховують за формулою:

$$\sum \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \dots + \text{НВ}_5 = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5). \quad (3.6)$$

$$\sum \text{НВ}_i = 46,21 * (0,8 + 0,64) = 66,54 \text{ тис. грн.} \quad (3.7)$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ) – це різниця між сумою нинішніх вартостей за життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum \text{НВ}_i - \text{ПІ} = 66,54 - 1,40 = 65,14 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначається як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{ср}}} = \frac{1,40}{33,27} = 0,04 \text{ року} < 2 \text{ років,} \quad (3.8)$$

де $\text{НВ}_{\text{ср}}$ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср}} = \frac{\sum \text{НВ}_i}{N} = \frac{66,14}{2} = 33,27 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

Індекс доходності дорівнює відношенню ЧНВ до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = \frac{65,14}{1,40} = 46,53 > 0. \quad (3.10)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей за весь цикл до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum НВ_i}{ПІ} = \frac{66,51}{1,40} = 47,53 > 1. \quad (3.11)$$

Усі розраховані показники економічної ефективності заходу представлені в таблиці (табл. 3.9) для формулювання висновків.

Таблиця 3.9

Показники економічної ефективності запропонованого заходу

Показник	Значення показника
Капітальні витрати, тис. грн.	1,40
Додатковий прибуток, тис. грн.	56,36
Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	46,21
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	66,54
Чиста нинішня вартість, тис. грн.	65,14
Термін окупності недисконтований, років	0,03
Термін окупності дисконтований, років	0,04
Індекс доходності	46,53
Індекс прибутковості	47,53

Джерело: складено автором

Розглянемо вплив впровадження тренінгу для співробітників на тему «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ КБ «ПриватБанк» на вдосконалення політики управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» і, відповідно, на техніко-економічні показники банку.

Цей вплив відображено в табл. 3.10.

Вплив від впровадження тренінгу для працівників «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ КБ «ПриватБанк» на економічні показники роботи банку

Показник	Базовий рік, 2022 р.	Прогнозований рік	Відхилення	
			абсолютне, ±	відносне, %
Операційний прибуток, тис. грн.	5006916	5007026,17	110,17	0,0022
Операційні витрати, тис. грн.	1988513	1988566,81	53,81	0,0027
Прибуток, тис. грн.	3094366	3094422,36	56,36	0,0018
Чистий прибуток, тис. грн.	2536756	2536802,21	46,21	0,0018

Джерело: складено автором

Отже, одним із шляхів удосконалення політики управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» є організація тренінгу для працівників на тему «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ КБ «ПриватБанк», що дозволить ефективно вирішувати проблемні питання в управлінні персоналом.

Після впровадження цього заходу прогнозується збільшення операційного прибутку на 0,0022%, що складе 5007026,17 тис. грн., а чистий прибуток зросте на 0,0018%, досягнувши 2536802,21 тис. грн. Термін окупності заходу становитиме 0,04 року, при цьому індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюватимуть 46,53 і 47,53 відповідно.

Розраховані показники свідчать про доцільність реалізації запропонованого заходу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо узагальнення теоретико-методичних підходів до впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами та надання практичних рекомендацій для їхнього вдосконалення в умовах українського ринку праці. Основні висновки та рекомендації пролягають у наступному:

1. Людські ресурси – це сукупність індивідів з їхніми особистими, професійними, природженими та набутими якостями, такими як знання, навички, мотивація та підприємницькі здібності, що можуть бути реалізовані у виробничих та суспільних процесах, забезпечуючи конкурентні переваги для організацій і сприяючи загальному економічному розвитку країни. Цей ресурс є центральним елементом сучасної економіки, який не лише формує конкурентні переваги окремих підприємств та національних економік, а й відіграє ключову роль у процесах суспільного розвитку. Їхній зміст та значення еволюціонували від трудових ресурсів до людського капіталу, що поєднує знання, навички, мотивацію та підприємницькі здібності. Незважаючи на різноманіття підходів до визначення і управління людськими ресурсами, наукова думка продовжує розвиватися, враховуючи історичний контекст, специфіку макро- і мікрорівня та нові виклики економічного середовища.

2. Управління людськими ресурсами (HR-управління) банку – це комплексна система дій та заходів, спрямованих на ефективне використання персоналу для досягнення стратегічних і операційних цілей банківської установи. Це включає підбір, навчання, мотивацію, розвиток і оцінку кадрів, щоб забезпечити високий рівень професіоналізму, продуктивності та залученості співробітників. HR-управління в банківській сфері також враховує особливості роботи банків, такі як необхідність у висококваліфікованих кадрах, робота в умовах підвищеного стресу, важливість інформаційної безпеки та висока централізація управлінських процесів. Важливою метою HR-управління

є створення умов для стабільності персоналу, зниження плинності кадрів та підтримання інтелектуального капіталу банку, що сприяє його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

3. Методи управління людськими ресурсами банку охоплюють адміністративні, економічні, соціально-психологічні та організаційні підходи.

Адміністративні методи включають чітке нормування праці та контроль виконання завдань, забезпечуючи дотримання стандартів.

Економічні методи – це система стимулювання, що передбачає оплату праці, премії та інвестиції в розвиток, сприяючи мотивації персоналу.

Соціально-психологічні методи створюють здорову корпоративну культуру, спрямовану на підтримку мотивації та згуртованості команди.

Організаційні методи, як-от кар'єрне планування, адаптація нових співробітників та навчання, сприяють професійному розвитку й оптимізації роботи персоналу.

4. Результати аналізу управління людськими ресурсами АТ КБ «ПриватБанк» свідчать про загальну ефективність системи, яка спрямована на задоволення потреб персоналу, розвиток їхнього професійного потенціалу та забезпечення комфортних умов праці. Високий рівень задоволеності працівників підтверджується показником лояльності в 62%, що є позитивним сигналом.

Однак аналіз виявив певні проблеми: 28% співробітників незадоволені рівнем заробітної плати, а 35% вважають систему оцінки результатів праці недосконалою, що знижує мотивацію. Додаткові складнощі, такі як обмежені можливості кар'єрного зростання (відзначені 30% опитаних) та високі трудові стандарти, сприяють стресу та емоційному вигоранню (25% випадків). Для підвищення ефективності було рекомендовано вдосконалити систему кар'єрного планування, запровадити горизонтальну ротацію кадрів для 15% персоналу та збільшити бюджет на навчання на 20%. Це забезпечить більш динамічний розвиток персоналу, підвищить лояльність до 70% та знизить рівень плинності кадрів на 10%.

5. Дослідження змін на ринку праці 2022 року показує, що в умовах воєнного конфлікту організації, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», адаптують методи управління персоналом для забезпечення стабільності та підтримки співробітників. Практичні заходи включають розширення комунікаційних каналів, фінансову та психологічну підтримку, евакуацію працівників із небезпечних зон, а також запровадження додаткових стимулів і бонусів. Такі ініціативи підвищили залученість працівників до 73% та задоволеність – до 81%. Завдяки адаптивній стратегії, орієнтованій на безпеку і мотивацію, банк зміг зберегти ефективність і лояльність персоналу, що є показовим для організацій, які прагнуть підтримувати своїх працівників у нестабільних умовах.

6. Аналіз банківської системи України свідчить про її складну ситуацію через дефіцит довгострокових ресурсів, валютні коливання та неефективне регулювання. Незважаючи на кризові явища, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє задовільний рівень фінансової стійкості. Зокрема, у 2021 році банк отримав чистий прибуток у розмірі 35,05 млрд грн, що перевищує показники попередніх років: 24,3 млрд грн у 2020 році та 32,6 млрд грн у 2019 році.

Ключовими факторами підвищення ефективності є впровадження цифрових послуг, диференціація обслуговування для різних сегментів клієнтів та розробка стратегій зростання прибутковості. Це дозволить банку зміцнити позиції на ринку й зберегти стабільний рівень фінансової стійкості у складних економічних умовах.

7. У сучасних умовах високої конкуренції банківська установа може досягти ефективності лише за умови належного управління персоналом, з акцентом на кар'єрне зростання, професійний розвиток та оптимізацію кадрової структури. Регулярний кадровий аудит дозволяє банку забезпечити відповідність кадрів стратегічним цілям установи, що включає оцінку кваліфікації працівників, соціально-психологічний клімат, а також стиль управління. Такий підхід до управління кадрами сприяє зниженню плинності,

підвищенню продуктивності та створенню комфортних умов для розвитку, що в результаті підсилює конкурентні переваги банку на ринку.

8. Для досягнення високої ефективності роботи персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» важливо інвестувати в розвиток людських ресурсів через спеціально організовані тренінги, зокрема з управління персоналом. Практична програма тренінгу спрямована на оптимізацію управлінських процесів, підвищення мотивації, розвитку навичок і покращення корпоративної культури. Завдяки таким заходам персонал зможе адаптувати кращі міжнародні практики, покращити комунікацію та забезпечити стабільність кадрів. Це дозволить банку ефективніше реагувати на зміни ринку, знижувати витрати на підбір персоналу, підвищувати продуктивність і створювати кадровий резерв для подальшого зростання.

9. Організація тренінгу з управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» є економічно доцільною, оскільки, при витратах у 18,810 грн, забезпечує збільшення операційного та чистого прибутків банку, підвищує конкурентоспроможність за рахунок покращення кваліфікації працівників. Очікується приріст операційного прибутку на 0,0022%, що позитивно вплине на загальні фінансові показники банку. Термін окупності інвестицій складає лише 0,04 року, а значення індексів доходності та прибутковості перевищують нормативи, що свідчить про ефективність даного заходу.

Окрім підвищення фінансових показників, проведення тренінгу сприятиме покращенню внутрішньої корпоративної культури та ефективності управління персоналом. Завдяки підвищенню професійних навичок співробітників очікується зростання рівня їхньої залученості, що знизить текучість кадрів та підвищить якість обслуговування клієнтів. Це, у свою чергу, забезпечить додатковий довгостроковий ефект для розвитку банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Теоретичні аспекти системи банківського менеджменту. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 160-166.
2. Алькема В. Г., Денис В. А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2021. Вип. 4. С. 85-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_4_11.
3. Андреева Я. С. Кадрова безпека банків при організації віддаленої роботи персоналу [Електронний ресурс]. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 67–70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_52_13.
4. Бадзим О.С., Береснев С.М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 6 (1). С. 30-33.
5. Банківський менеджмент: навчальний посібник / О. А. Кириченко та ін. К.: Знання-Прес. 2002. 438 с.
6. Безтелесна Л. І., Кондратюк Є. С. Людські ресурси банківського сектору національної економіки: кількісна оцінка та вектори управління [Електронний ресурс]. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 3–11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugrp_ekon_2019_3_3.
7. Бербенець О. В., Сичова М. О., Таран О. О. Управління персоналом банківської установи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 62-67.
8. Богацька Н. М., Демчук І. О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. 2009. № 6. С. 11-17.
9. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). *Економічний вісник Донбасу. Менеджмент персоналу*. 2014. №3(37). С. 171-174.

10. Бондаренко Н. В., Пантелєєв М. С., Овод М. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2014. № 111. С. 267-272
11. Бохонкова Ю. О., Савельєва Є. О. Особливості психологічної готовності керівників банківських установ до управління персоналом. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2021. № 1. С. 26-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp_2021_1_5.
12. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2014. № 3. С. 5-10.
13. Волкова О. В. Соціально-економічні детермінанти ринку праці України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2013. 376 с.
14. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 400 с.
15. Гарасимлюк М. В., Левицька О. М., Саєць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку [Електронний ресурс]. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 55–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2023_1_8.
16. Гаращук О., Куценко В., Содоль І. Підвищення якості підготовки кадрів фундаментальна місія вищої школи. *Вища школа*. 2013. № 2. С. 22-36.
17. Герасименко О. О., Бровченко В. Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 180-187.
18. Гребенюк Н. О. Фінансова безпека банків: система розпізнання загроз та усунення ризиків. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2016. Вип. 91. С. 53-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2016_91_8.
19. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015. № 5. С. 32-34.
20. Гриджук Д. М. Кваліфікація персоналу важливий фактор впливу на

ефективність діяльності банку. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_31.

21. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 428 с.

22. Гриньова В. М., Зайцева О. Ю. Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Економіка розвитку*. 2014. № 3 (31). С. 66-70.

23. Гриньова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. 192 с.

24. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць*. Київ : КНЕУ, 2015. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. С. 42-50.

25. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн.* Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194-198.

26. Гузенко О. П., Шокало Т. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (17). С. 41-44. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/266.pdf>.

27. Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Особливості мотивації працівників банку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 80-85.

28. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341-347.

29. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник : зб. наук. пр.* Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37-50.

30. Довгань М. Ж. Банківський менеджмент: навч.-метод. комплекс. Тернопіль: ТНЕУ. 2012. 105 с.

31. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. В. П. Мікловда та ін.;

Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». Полтава : ПУЕТ, 2013. 231 с.

32. Закаблук Г. О., Семенов А. Г., Ярошевська О. В. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія за заг. ред. В.І.Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя : КПУ, 2014. С. 91-100.

33. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПКДЗУ, 2007. 154 с.

34. Ковальчук В. Г., Дейно Є.В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1. С. 158–163.

35. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

36. Краснова В., Жнякін О. Фінансовий менеджмент підприємства: навч. посібник. Донецьк : Дон-НУ. 2004. 217 с.

37. Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О. М. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ. 2011. 152 с.

38. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку [Електронний ресурс]. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 7–8. С. 56–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_7-8_11.

39. Лисенок О. В. Методичні засади оцінки економічної ефективності діяльності персоналу банку [Електронний ресурс]. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 10. С. 50–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_9.

40. Лисенок О. В. Система управління персоналом в діяльності банківських установ [Електронний ресурс]. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 7–8. С. 5–11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_7-8_3.

41. Литвиненко А. А. Захист персональних даних у сфері банківської таємниці: практика судів деяких країн англосаксонської і континентальної правових сімей, сучасна практика Європейського Суду з прав людини та

практика Європейського Суду справедливості [Електронний ресурс]. Право і суспільство. 2020. № 1(2). С. 185–215. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2020_1\(2\)__32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2020_1(2)__32).

42. Любунь О. С. Система банківського менеджменту: навч. Посібник. 2-ге вид. К.: Кондор, 2007. 356 с.

43. Малафеев Т. Р. Яремчук Д. Г., Руда Д. К. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2019. №35 URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/249/4/ors2.pdf>.

44. Мельник Б. Ю. Економічний зміст категорій «персонал» «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» у банківській сфері та їх складових. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2018. Вип. 2. С. 139-148.

45. Мещеряков А.А. Економіка банку: навч. посібник; ред. кол.: Т. А. Васильєва; Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : УМСФ, 2020. 183 с.

46. Мещеряков А. А. Організаційно-технологічні аспекти підвищення ефективності функціонування комерційного банку: Монографія. К.: Науковий світ, 2006. 347 с.

47. Митрофанова А. Є. Концепція управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації. Київ : Компетентність, 2015. 310 с.

48. Мостенська Т. Л., Сокольвак Я. Ю. Управління кадровим потенціалом сучасного банку. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33. С. 52-59.

49. Нужна С. А., Сметська К. В. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 4. С. 161-169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ean_2017_27\(4\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ean_2017_27(4)_22).

50. Одинцова Н. Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2019. № 4. С. 24-31.

51. Окулич-Казарин В. П. Экономика труда: анализ персональных

компетенцій ідеального сотрудника банку. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 92-99.

52. Паладій М. І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу. *Банківська справа*. 2019. № 5. С. 29-31.

53. Петюх В. М., Волобоєва І. О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_55. (дата звернення: 08.10.22).

54. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 2 (45) . С. 286-289.

55. Примостка Л. О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: Монографія. К.: КНЕУ, 2002. 396 с.

56. Пуртов В. Ф. Таран Д. О. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 131-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_2_21.

57. Пшик Б. Напрями діяльності українських банків у сфері корпоративного фінансування. *Вісник НБУ*. 2005. № 7. С. 40-44.

58. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. Моногр. під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. 187 с.

59. Руда Д. К., Ковальчук В. Г., Яремчук Д. К. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації. *Економічний дискурс Міжнародний науковий журнал*. 2018. №3. С. 135-140

60. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту: навч. посібник. К.: Академвидав. 2010. 336 с.

61. Сергєєва О. С. Кар'єрне зростання персоналу як складова кадрової політики банку [Електронний ресурс]. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 5–6. С. 46–52. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2021_5-6_7.

62. Сергєєва О. С. Кар'єрне зростанням персоналу як складова кадрової політики банку [Електронний ресурс]. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 5–6. С. 46–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2021_5-6_7.

63. Сергєєва О. С. Оцінка ефективності інвестування в банківський персонал в сучасних умовах [Електронний ресурс]. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. № 3–4. С. 82–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2020_3-4_9.

64. Смовженко Т. С. Фінансова грамотність: Навч. посібник Авт. кол.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко. Вид. 2-ге, випр. і доп. К., 2013. 311 с.

65. Сокиринська І. Г., Журавльова Т. О. Фінансовий менеджмент у банку: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Пороги. 2016. 192 с.

66. Сукач О. М., Лисенко О. М. Маркетинг персоналу в системі управління банком [Електронний ресурс]. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 5. С. 33–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_5_6.

67. Сукач О. М., Лисенко О. М. Маркетинг персоналу в системі управління банком. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 5. С. 33–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_5_6.

68. Таран О., Сичова М. Система управління персоналом банківської установи. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9.11.2022: тези доповідей (Том 1))*. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. С. 82-86.

69. Таран О. О. Управління персоналом банківської установи. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р.* Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 123-124.

70. Фінансовий менеджмент: навч. посібник Нац. банк України, ДВНЗ

Укр. акад. банк. справи Нац. банку України; за загал. ред. І. О. Школьник, В. М. Кремень. К. : Центр учбов. літ., 2018. 488 с.

71. Холоста Т. П. Проблеми мотивації банківського персоналу. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 1. С. 206-209.

72. Циганова Н. М. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. *Банківська справа*. 2017. № 3. С. 61-63.

73. Циганюк Д. Л. Стратегічне управління розвитком soft-skills як метод трудової мотивації банківських працівників *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 352-355.

74. Чумарин І. Г. Що таке кадрова безпека компанії? *Кадри підприємства*. 2017. № 2. С. 46-53.

75. Al-Khasawneh A. L., Malkawi N. M., AlGarni A. A. Sources of recruitment at foreign commercial banks in Jordan and their impact on the job performance proficiency [Електронний ресурс]. *Banks & bank systems*. 2018. Vol. 13, Iss. 2. С. 12–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/banks_2018_13_2_4.

76. Hubarieva I., Lebid O., Zuieva O. Determining the priority sources for attracting deposits in the formation of the financial potential of banks [Електронний ресурс]. *Banks & bank systems*. 2017. Vol. 12, № 3(cont.). С. 215–227. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/banks_2017_12_3\(cont\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/banks_2017_12_3(cont)).

77. Sobanova J., Kudinska M. Management Response to Human Errors and Key Controls in Banks [Електронний ресурс]. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. № 15(2). С. 89–99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2024_15\(2\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2024_15(2)_9).

78. АТ КБ «ПриватБанк»: офіційний веб-ресурс. URL: <https://privatbank.ua/about/contacts>.

79. Dermengi D. Compliance function principles in the financial banking institutions. *Economica*. 2019. Vol. 4, no. 110. P. 97-107.

80. Diagnostics of transparency of Ukrainian banking institutions using multivariate analysis methods / G. Azarenkova O. Dziubliuk, V. Korneev, O.

Golovko et al. *Scientific horizons*. 2022. Vol. 25, no. 8. [Electronic resource]. URL: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(8\).2022.85-105](https://doi.org/10.48077/scihor.25(8).2022.85-105)

81. Egly P. V., Johnk D. W., Killins R. N. The impact of financial regulation policy uncertainty on bank profits and risk. *Studies in Economics and Finance*. 2019. No. 37(4). P. 725-752.

82. Von Rosen V. Compliance and compliance-risks in the context of corporate responsibility and corporate governance (certain aspects of foreign practice). *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2020. Vol. 65, no. 4. P. 246-253.

83. Zhukov V. V., Kotsiuba O. V. Analysis of Problematic Issues in Building an Effective Bank Compliance System. *The problems of economy*. 2018. T. 4, № 38. C. 226-232.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК»
Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2023 року

Указівкою керівника держави	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (не порівнявемо)
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	152 202	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	6	92 019	88 034
Інвестиції в цінні папери з т.ч.:		271 647	236 732
- до отримання певної вартості через пробукву на збиток	8	100 375	96 716
- до отримання певної вартості через інший сукупний дохід	9	171 471	145 920
- до зменшення вартості	9	-	115
Полічні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Окремі засоби	11	5 127	5 220
Незавершені активи за вектором гудвілу	11	1 503	1 389
Відсторонені податкові активи	25	1 952	1 100
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	6 486	6 436
Інші нефінансові активи	13	6 094	9 109
Непотенційні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або експлуатовані для капітальних витрат		20	64
Загальна сума активів		666 006	540 595
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кредити клієнтам	14	555 525	471 910
Інші зобов'язані кошти	15	2 630	129
Полічні податкові зобов'язання	25	25 730	-
Інші фінансові зобов'язання	16	5 036	2 834
Зобов'язання у т.ч.:	17	6 436	6 304
- розбіжні за класифікацією зобов'язань між контрагентами фінансової галузі		1 111	1 200
- інші зобов'язання		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 741	2 271
Загальна сума зобов'язань		595 162	482 937
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	200 000	200 000
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 747)	(15 168)
Результат від операцій з акціями		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку	13	12 959	11 419
Накопичений дефіцит		(141 028)	(150 749)
Загальна сума власного капіталу		84 848	87 789
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		680 000	540 595

Затверджено до відпуску підписано 15 березня 2024 року.



Т. Блюш
Голова Правління



Б. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремі звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Проценти доходу в т.ч.:			
- процентний дохід, обчислений за застосуванням методу ефективності відсотка	20	65 238	43 090
- інші процентні доходи	20	11 614	58 905
Проценти витрати	20	4 624	4 791
		(6 816)	(3 739)
Чистий процентний дохід		59 622	59 918
Прибуток від зменшення корисності та сторування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), виключаючи збиток з МСФЗ 9	21	(4 500)	(16 290)
Чисті процентні доходи після врахування резерву на зменшення корисності		55 624	24 522
Касовий дохід	22	41 566	32 945
Касові витрати	22	(17 150)	(12 935)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з коштовними паперами		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від операцій з торговельно-вексельними векцями		(1 070)	(7 730)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 206	119
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	4 646	2 008
Чистий прибуток (збиток) від торговельно-облігових наслідків нерезидентів		196	257
Витрати на великі продажі		(16 552)	(10 936)
Адміністративні витрати	11	(2 175)	(1 477)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(16 946)	(10 473)
- розбори/уради витрати на спорування договору від кредитних ризиків	17, 23	194	(835)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 140)	(9 588)
Інші доходи	24	2 173	2 815
Інші прибуток (збиток) - збиток від маржевої діяльності		(407)	(439)
Доходи (витрати), які виникають під час першого визнання фінансових активів за справедливою вартістю, якщо або ніколи, ніж ринкова		(1)	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, згідно з використанням розкриття		4	4
Прибуток до оподаткування		72 766	34 872
(Витрати на оплату податку) доходи від повернення податку	25	(56 001)	(4 474)
Прибуток за рік		37 766	30 198

Затверджено Правлінням та підписано 15 березня 2024 року.

Г. Бюш
Голова Правління

В. В. Яромченко
Головний бухгалтер

Продовження додатку А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Прибуток за рік		17 765	18 198
Інший сукупний дохід			
Спеціалі, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Фінансові інструменти що вимірюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибуток (збиток) від фінансових активів, оцінюваних за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	9	7 904	(14 136)
- Коригування паритету фіктивних акцій, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(1 266)	(119)
- Зміна у довірях від очікувані кредитні збитки	9	1 062	3 453
- Поділки на прибуток, що відносяться до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	25	215	(207)
Спеціалі, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Будівля та земля:			
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибуток (збиток) від продажу	11	55	34
- Поділки на прибуток, що відносяться до землі у довірях у складі іншого сукупного доходу	25	(30)	(5)
Загальна сума іншого сукупного доходу		13 458	(10 964)
Загальна сума сукупного доходу		51 215	18 214

Затверджено до звіту та підписано 15 березня 2024 року.




 В. В. Ермоленко
 Головний бухгалтер

Продовження додатку Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремі заїти про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

Українська урівнявана гривня	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи та витрати:			
Процентні доходи в т.ч.:		43 390	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективної вартості	20	33 925	30 470
- інші процентні доходи	20	4 781	4 684
Процентні витрати	20	(3 788)	(8 537)
Чистий процентний дохід		39 918	29 317
Прибуток від зменшення вартості та створення збитку від зменшення вартості (збиток від зменшення вартості), визначено згідно з МСФЗ 9	21	(15 366)	(866)
Чисті процентні доходи після врахування резерву на зменшення вартості		24 552	28 451
Комісійні доходи	22	32 046	25 027
Комісійні витрати	22	(12 503)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з вимірюванням вартості		14 622	3 228
Чистий прибуток (збиток) від операцій з вимірюванням вартості		(7 790)	1 017
Чистий прибуток (збиток) від операцій з безцінними фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інші сукупні доходи	5	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	2 939	(7 693)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		257	(873)
Витрати на витрати провайдера		(1 025)	(8 554)
Амортизаційні витрати	11	(1 573)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 473)	(2 349)
- розформування (витрати на створення) резерву під кредитні ризики	17, 25	(883)	6 494
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 590)	(8 843)
Інші доходи	24	2 615	1 286
Інші прибуток (збиток) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникли від чого порівняно значимі фінансові активи за справедливою вартістю, вказано або не вказано, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виник від граничного вимірювання фінансових активів, оцінено за амортизоване об'єктивістю		4	77
Прибуток до оподаткування		34 472	25 007
(Витрати на оплату податку) доходи від повернення податку	35	(4 474)	(17)
Прибуток за рік		30 000	25 000

Затверджено та підписано на підписанні 18 грудня 2023 року.

Г. Бюш
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмостенко
Головний бухгалтер

Продовження додатку Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	2022 рік	2021 рік
Прибуток за рік	33 198	35 058
Інший сукупний дохід		
Специалі, які будуть у подальшому реінвестовані у прибуток чи збиток:		
Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		
- Прибуток (збиток) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(14 158)	(1 758)
- Коригування переоцінки/фінансово активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(115)	(32)
- Змін у резерві під очікувані кредитні збитки	5 483	-
- Поділок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	(207)	(6)
Специалі, які не будуть реінвестовані у прибуток чи збиток:		
Будівлі та землі		
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибуток (збиток) від переоцінки	34	(52)
- Поділок на прибуток, що відноситься до землі у довірячій у складі іншого сукупного доходу	(5)	3
Загальна сума іншого сукупного доходу	(10 964)	(1 818)
Загальна сума сукупного доходу	19 214	33 238

Затверджено в звітності та підписано 18 лютого 2023 року.

Г. Бочко
Голова ПравлінняЮ. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярошенко
Головний бухгалтер

Додаток В

Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремі звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2021 року

Указівкою управління грошей	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020	(на 31 грудня 2019 (не реклаше) (класифіковано) (реклаше) (класифіковано))
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	8	52 635	43 011	45 834
Кредити та аванси банкам	7	26 242	25 086	27 110
Кредити та аванси клієнтам	8	88 218	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери з т.ч.:		222 277	221 661	152 157
- за справедливою вартістю через потребу чи збиток	8	83 186	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інші сукупні доходи	9	125 074	115 196	99 632
- за амортизованою собівартістю	9	107	1 715	875
Відночі нерухомі активи	21	9 978	6 090	7 257
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30	155
Інвестиційна нерухомість		1 969	2 933	3 379
Некласифіковані активи за винятком гудвілу	10	1 258	953	648
Окремі засоби	10	6 074	6 889	5 333
Інші фінансові активи	11	2 614	3 440	3 210
Інші нефінансові активи	12	6 713	10 126	10 529
Нерозподілені активи або гроші збитку, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для власних власників		7	32	-
Загальна сума активів		461 256	382 525	389 733
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Інші зобов'язані гроші		-	-	7 721
Кредити банкам		3	2	201
Кредити клієнтам	13	325 303	312 700	240 621
Відстрочені податки зобов'язані	21	109	580	121
Інші фінансові зобов'язані	14	3 770	4 139	2 639
Зобов'язані у т.ч.:	15	3 031	10 697	2 303
- резерви за кредитними зобов'язаннями та кредитними фінансовими гарантіями		373	329	250
- інші зобов'язані		3 278	10 368	2 073
Інші нефінансові зобов'язані	16	1 795	2 599	1 528
Загальна сума зобов'язань		334 881	329 700	255 194
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	16	200 000	200 000	200 000
Емісійний дохід	16	23	23	23
Резерви та надлишки з комерційних операцій	17, 10	12 174	12 174	12 174
Інші резерви	18, 10	14 621	(2 241)	(167)
Резерви та інші фонди банку	19	9 696	8 461	9 850
Накопичений дефіцит		(167 247)	(171 665)	(169 513)
Загальна сума власного капіталу		95 615	52 625	54 529
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		431 296	382 525	339 723

Затверджено та підписано 26 лютого 2022 року.

Г. Ю. Саласіна
Голова ПравлінняГ. Ю. Саласіна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмолів
Головний бухгалтер

Продовження додатку В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчується 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік (на ревізійній основі)
Процентні доходи в т.ч.:		35 854	33 583
- процентні доходи, обчислені в застосуванні методу ефективного відсотка	17	30 270	23 547
- інші процентні доходи	17	4 584	5 016
Процентні витрати	17	(5 532)	(11 961)
Чистий процентний дохід		29 317	21 602
Прибуток від змін у вартості та отримуваних збитку від змін у вартості (збиток від зменшення вартості), вказаний згідно з МСФІД 3	18	(805)	(1 808)
Чисті процентні доходи після врахування резерву на зменшення вартості		28 481	19 752
Комісійні доходи	19	35 057	27 642
Комісійні витрати	19	(11 040)	(9 888)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з валютною валютою		2 220	3 100
Чистий прибуток (збиток) від операцій з банковими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	3	32	8
Чистий прибуток (збиток) від операцій з банковими фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	3	(7 050)	16 045
Чистий прибуток (збиток) від операцій з нерезидентськими нерухомістю		1573	(250)
Витрати на виступи гарантіями		(8 334)	(8 182)
Адміністративні витрати		(2 153)	(1 717)
Чистий прибуток (збиток) включаючи податки на спільних підприємств, облік яких ведеться за методом участі в капіталі		-	(124)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:		(2 348)	(36 657)
- реформування (витрати на стартовий розару) від закриття регіонів	15, 20	6 454	(8 539)
- адміністративні та операційні витрати	20	(8 512)	(8 142)
Інші доходи		1 286	1 200
Інші прибуток (збиток) - збиток від модифікації фінансових витрат		(111)	(104)
Доходи (витрати), які закінчилися під час повернення залучених фінансових активів за придатним ставом, якщо це виникло, ніж ринковий		(104)	(0)
Прибуток (збиток), що виник від управління віданнями фінансових активів, оцінка за амортизованою вартістю		77	-
Прибуток до оподаткування		35 067	24 286
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	21	(17)	6
Прибуток за рік		35 050	24 292

Затверджено до звіту та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бюш
Голова ПравлінняГ. Ю. Саваріна
Заступник Голови Правління (з питань
фінансів)В. В. Ярмоганко
Головний бухгалтер

Продовження додатку В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремі звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У млн гривень (криві лінії)	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020
Прибуток за рік		35 066	24 302
Інший сукупний дохід			
Споживчі активи, які будуть розкласифіковані у прибуток чи збиток:			
Фінансові інструменти, що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибуток (збиток) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до сподвиження		(1 758)	(1 640)
- Класифікація паровалюзових фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(32)	(8)
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу		(2)	(6)
Споживчі активи, які не будуть розкласифіковані у прибуток чи збиток:			
Будівлі та землі:			
- Інший сукупний дохід, до сподвиження, прибуток (збиток) від паровалюзи		(27)	129
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу		6	(25)
Загальна сума іншого сукупного доходу		(1 811)	(1 546)
Загальна сума сукупного доходу		33 255	22 756

Затверджено Правлінням 26 липня 2022 року.

Г. Бощ

Голова Правління



Г. Ю. Самаріна

Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко

Головний бухгалтер