

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:

ОЦІНКА ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

здобувача вищої освіти **Кормильця Олександра Олександровича**

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.

*Відмічено
90 банків*

*Голова ЕК
Топалова С.О.*

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

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
Кормильця Олександра Олександровича

1. Тема роботи: «ОЦІНКА ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ 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: визначити сутність, зміст та методи управління персоналом банку; з'ясувати нормативно-правову базу управління персоналом банку; розглянути особливості формування системи оцінки праці персоналу банку.

У розділі 2: виконати аналіз ефективності сучасної системи управління персоналом банку; виконати діагностику соціально-економічних проблем оцінки праці персоналу банку; розробити заходи щодо вдосконалення системи оцінки праці персоналу банку.

У розділі 3: оцінити ефективність практичних рекомендацій для банківської діяльності; впровадити зарубіжний досвід вирішення соціально-економічних

проблем управління персоналом банку.

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ
2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ
3	ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

5. Дата видачі завдання 25.09.2024

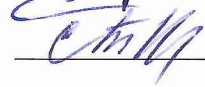
Здобувач вищої освіти



О. О. Кормилець

підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи



С. О. Топалова

підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 92 сторінки, 11 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел з 93 найменувань, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є процес оцінки праці персоналу банку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні аспекти оцінки праці персоналу як інструменту підвищення ефективності діяльності банку.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів до оцінки праці персоналу банку та розробці практичних рекомендацій для вдосконалення системи оцінювання з урахуванням сучасних викликів і особливостей функціонування банківського сектору в умовах українського ринку праці.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- визначити сутність, зміст та методи управління персоналом банку;
- з'ясувати нормативно-правову базу управління персоналом банку;
- розглянути особливості формування системи оцінки праці персоналу банку;
- виконати аналіз ефективності сучасної системи управління персоналом банку;
- виконати діагностику соціально-економічних проблем оцінки праці персоналу банку;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи оцінки праці персоналу банку;
- оцінити ефективність практичних рекомендацій для банківської діяльності;
- впровадити зарубіжний досвід вирішення соціально-економічних проблем управління персоналом банку.

За результатами дослідження сформульовані теоретико-методичні основи та надані практичні рекомендації щодо впровадження сучасних методів управління персоналом банку. Запропоновані підходи спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу, створення сприятливого корпоративного середовища та забезпечення стабільності кадрового складу.

Одержані результати можуть бути використані для реалізації інноваційних HR-стратегій, орієнтованих на підвищення продуктивності персоналу, покращення внутрішнього клімату банку, а також на розвиток корпоративної культури. Це сприятиме створенню сприятливих умов для співробітників, підвищенню їхньої залученості та зміцненню репутації банку як привабливого роботодавця.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

The qualification master's thesis comprises 92 pages, 11 tables, 18 figures, a reference list of 93 sources, and 4 appendixes.

The object of research is the process of evaluating bank personnel performance.

The subject of research is the theoretical and methodological approaches and practical aspects of personnel performance evaluation as a tool for enhancing the efficiency of bank operations.

The aim of the qualification master's thesis is to generalize the theoretical and methodological approaches to the evaluation of bank personnel performance and develop practical recommendations for improving the evaluation system, taking into account modern challenges and the specific features of the banking sector's functioning within the Ukrainian labor market.

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

- define the essence, content, and methods of bank personnel management;
- clarify the regulatory and legal framework for bank personnel management;
- examine the peculiarities of forming a system for evaluating the work of bank personnel;
- analyze the effectiveness of the modern personnel management system in banks;
- diagnose socio-economic problems related to the evaluation of bank personnel's work;
- develop measures to improve the system of evaluating the work of bank personnel;
- assess the effectiveness of practical recommendations for banking activities;
- implement international experience in solving socio-economic issues of bank personnel management.

The research outcomes provide for implementing modern methods of bank personnel management. The proposed approaches aim to enhance employee efficiency, create a favorable corporate environment, and ensure staff stability.

The results obtained can be applied to implement innovative HR strategies aimed at increasing employee productivity, improving the internal climate of the bank, and developing corporate culture. These measures will contribute to creating favorable conditions for employees, increasing their engagement, and strengthening the bank's reputation as an attractive employer.

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 ОЦІНКИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ	10
1.1. Сутність, зміст та методи управління персоналом банку	10
1.2. Нормативно-правова база управління персоналом банку	17
1.3. Формування системи оцінки праці персоналу банку	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ	33
2.1. Аналіз організаційно-економічної структури банку	33
2.2. Аналіз ефективності сучасної системи управління персоналом банку	39
2.3. Діагностика соціально-економічних проблем оцінки праці персоналу банку	44
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ	51
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи оцінки праці персоналу банку	51
3.2. Оцінювання ефективності практичних рекомендацій для банківської діяльності	57
3.3. Зарубіжний досвід вирішення соціально- економічних проблем управління персоналом	62
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Ефективність роботи банківської установи значною мірою залежить від професійної діяльності її персоналу. У сучасних умовах зростаючої конкуренції у фінансовому секторі, діджиталізації банківських послуг та постійної зміни економічного середовища, якість праці співробітників є одним із ключових чинників забезпечення стабільності та розвитку банку.

Оцінка праці персоналу дозволяє банкам визначати рівень продуктивності, виявляти потенціал працівників, стимулювати їх до професійного зростання та формувати ефективну систему мотивації. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, зміцненню конкурентних позицій та досягненню стратегічних цілей установи.

Наукові дослідження, проведені в цій сфері, охоплюють широкий спектр питань. Так, Ф. Тейлор заклав основи оцінки ефективності праці через стандартизацію процесів, а Е. Мейо підкреслив важливість соціальних і психологічних факторів. Г. Аткинсон і Д. Макклелланд досліджували роль мотивації в продуктивності працівників, а Г. Беккер акцентував увагу на значенні людського капіталу як основи довгострокового успіху організації. Сучасні підходи, розроблені такими вченими, як А. Каплан і Д. Нортон, дозволили інтегрувати методи KPI та Balanced Scorecard, які широко використовуються для оцінки персоналу в банках.

Попри значний прогрес у розробці теоретичних і практичних основ оцінювання праці, залишається низка невирішених проблем. До них належать суб'єктивність оцінки, недостатня адаптація методик до індивідуальних особливостей працівників, етичні аспекти оцінювання та складність врахування швидких змін у зовнішньому середовищі. Особливу увагу слід приділити збалансованості між оцінкою результативності працівників і стимулюванням їхнього стратегічного розвитку.

Таким чином, проблема оцінки праці персоналу банківських установ є

актуальною як у науковому, так і в практичному контексті. Її вирішення сприятиме вдосконаленню управлінських процесів, підвищенню конкурентоспроможності банків і забезпеченню їхньої фінансової стабільності.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів до оцінки праці персоналу банку та розробка практичних рекомендацій для вдосконалення системи оцінювання з урахуванням сучасних викликів і особливостей функціонування банківського сектору в умовах українського ринку праці.

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

- визначити сутність, зміст та методи управління персоналом банку;
- з'ясувати нормативно-правову базу управління персоналом банку;
- розглянути особливості формування системи оцінки праці персоналу банку;
- виконати аналіз ефективності сучасної системи управління персоналом банку;
- виконати діагностику соціально-економічних проблем оцінки праці персоналу банку;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи оцінки праці персоналу банку;
- оцінити ефективність практичних рекомендацій для банківської діяльності;
- впровадити зарубіжний досвід вирішення соціально-економічних проблем управління персоналом банку.

Об'єктом дослідження є процес оцінки праці персоналу банку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні аспекти оцінки праці персоналу як інструменту підвищення ефективності діяльності банку.

Методи дослідження. В роботі використано такі наукові методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, індукції та дедукції, аналізу, моделювання.

Для написання кваліфікаційної магістерської роботи було використано широкий спектр інформаційних джерел, зокрема сучасну наукову літературу з управління персоналом, яка містить необхідні законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують трудові відносини та підходи до оцінки праці. Окрему увагу приділено монографіям, статтям у спеціалізованих журналах, публікаціям, включеним до наукометричних баз, а також іншим періодичним виданням, що висвітлюють досвід українських і зарубіжних дослідників у галузі оцінки персоналу. Робота також базується на даних експертного опитування, прикладах із практики банківського сектору та аналізі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі теоретичні положення та методичні підходи поглиблюють дослідження в галузі оцінки праці персоналу банківських установ, забезпечуючи науково обґрунтовані інструменти для адаптації цих установ до сучасних викликів. Розроблені рекомендації спрямовані на вдосконалення процесів оцінювання персоналу, підвищення продуктивності працівників, оптимізацію мотиваційних механізмів та створення умов для зміцнення конкурентних переваг банків у сфері управління персоналом. Застосування цих рекомендацій може значно покращити ефективність функціонування HR-процесів у банківській сфері.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

1.1. Сутність, зміст та методи управління персоналом банку

Управління персоналом банку є однією з ключових функцій менеджменту фінансової установи. За важливістю ця функція поступається лише загальному стратегічному управлінню банком, яке включає визначення місії, цілей, розробку стратегії розвитку, планування банківської діяльності та контроль за виконанням операцій. Значення управління людськими ресурсами в банку важко переоцінити, адже всі банківські процеси забезпечуються роботою персоналу: надання послуг клієнтам, управління кредитними портфелями, обслуговування операційних систем, забезпечення фінансової звітності тощо.

Головним завданням є розуміння того, що успішне функціонування банку залежить від кваліфікованого персоналу. Наприклад, керівник відділення банку не лише координує роботу працівників, але й відповідає за розподіл функцій між менеджерами, касирами, аналітиками та іншими працівниками для забезпечення безперервної та ефективної роботи відділення.

Управління персоналом банку можна визначити як діяльність, спрямовану на оптимальне використання людських ресурсів для досягнення як стратегічних цілей банку, так і індивідуальних цілей працівників. Ефективність у банківському контексті трактується не тільки як максимізація фінансових результатів, але й як підтримка високого рівня задоволеності працівників, їхньої мотивації, участі у командній роботі, що сприяє загальному розвитку корпоративної культури.

На думку провідних дослідників, управління персоналом банку передбачає низку управлінських функцій: планування, організацію, керівництво і контроль. Це включає найм кваліфікованих спеціалістів, їх навчання, розвиток, підтримку

та утримання, а також забезпечення умов для їхньої продуктивної діяльності. Наприклад, менеджер з персоналу банку займається оцінкою ефективності працівників, проводить атестацію, розробляє програми навчання та професійного зростання.

Едвін Б. Фліппо зазначає, що управління персоналом — це процес планування, організації та контролю залучення, розвитку, компенсації та утримання кадрів для досягнення цілей банку. У банківському секторі важливим є також врахування специфіки роботи: високий рівень стресу, необхідність постійного вдосконалення знань та адаптації до змін у регуляторному середовищі.

Персонал банку поділяють на адміністративний і операційний. Адміністративний персонал — це працівники, що займаються управлінням, плануванням і координацією діяльності банку. Це топ-менеджери, керівники відділень, аналітики тощо. Операційний персонал включає працівників, які безпосередньо виконують основні банківські функції: менеджери з обслуговування клієнтів, касири, фахівці з кредитування.

Важливо забезпечити баланс між адміністративним і операційним персоналом, оскільки це впливає на загальну ефективність роботи банку. Управління персоналом у банку також передбачає створення умов для професійного розвитку, забезпечення конкурентного рівня заробітної плати та інших мотиваційних чинників.

Основною метою підбору персоналу банку є формування резерву кадрів для забезпечення всіх ланок діяльності. При цьому враховуються як зовнішні, так і внутрішні джерела найму. Внутрішній підбір сприяє підвищенню мотивації працівників, зменшенню витрат, але може обмежувати притік нових ідей. Зовнішній найм дозволяє залучити висококваліфікованих фахівців із досвідом роботи в інших фінансових установах.

Таким чином, ефективне управління персоналом банку забезпечує досягнення стратегічних цілей установи, сприяє розвитку корпоративної

культури та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Підбір кандидатів на вакансії всередині організації дозволяє зменшити витрати адаптації і стимулювати кар'єрний ріст співробітників, підвищити рівень групової згуртованості і поліпшити клімат в організації. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки зовнішнього найму

Переваги зовнішнього найму	Недоліки зовнішнього найму
Велика можливість вибору	Великі витрати при наборі
Нові імпульси для підприємства	Висока квота при прийомі з боку сприяє плинності кадрів
Вступник приносить знання іншого підприємства і легше завойовує визнання	Негативний вплив на клімат в колективі
Прийом на роботу безпосередньо задовольняє попит в кадрах	Багато часу витрачається на випробувальний термін через відсутність знань і умінь у нового працівника
Веде до сильного колегіального зв'язку, вирішення будь-якого питання "спільно"	Відсутність знань виробництва (необхідне загальне введення – витрати і час)
Швидке заміщення посади	Заміщення посади – вимагає великої затрати часу
Вільні місця для молоді	Нова людина поставлена керівником, повинна зменшити пильну увагу – для підприємства це означає втрату сил

Джерело: складено на основі [28]

На етапі відбору керівництво банку обирає найбільш відповідних кандидатів із резерву, створеного під час найму. Вибір кандидатів базується на освіті, рівні кваліфікації, попередньому досвіді роботи та особистих якостях. Важливість цього етапу зумовлена тим, що ефективний відбір персоналу є

однією з форм попередньої перевірки якості людських ресурсів, що впливають на подальшу роботу банку [12, с. 87].

Для збору необхідної інформації про кандидатів застосовуються три основні методи:

- іспити, що перевіряють рівень професійних знань і навичок;
- співбесіди, які дозволяють оцінити особистісні якості та мотивацію;
- центри оцінювання, де аналізуються професійні та психологічні характеристики кандидатів.

Заробітна плата працівників банку формується на основі аналізу рівня оплати праці на ринку, фінансових показників банку та продуктивності персоналу. Окрім заробітної плати, банк пропонує працівникам додаткові пільги:

- оплачувані відпустки;
- страхування здоров'я та життя;
- пенсійні програми;
- пільгові умови надання кредитів, зокрема на навчання;
- додаткові освітні програми;
- юридичні консультації тощо [12, с. 90].

Такі умови стимулюють працівників досягати кращих результатів, що сприяє зміцненню кадрового потенціалу банку.

Розвиток людського потенціалу банківських працівників є ключовим фактором у забезпеченні ефективної діяльності установи. Основними напрямками розвитку є:

- професійна орієнтація;
- адаптація нових співробітників;
- оцінка виробничої діяльності;
- система винагороди;
- професійне навчання;
- побудова кар'єри [12, с. 90].

Ретельно розроблена програма розвитку персоналу дозволяє підвищити рівень компетенцій співробітників і збільшити їхню мотивацію до роботи, що

позитивно впливає на продуктивність і загальну ефективність банку.

Процес адаптації нових працівників у банку включає чотири основні етапи:

1. Оцінка підготовленості співробітника. Це допомагає визначити, які аспекти необхідно врахувати для ефективного входження працівника в колектив.
2. Орієнтація на робочому місці. Передбачає ознайомлення працівника з посадовими обов'язками, правилами банку та робочим середовищем.
3. Пряма адаптація. Включає інтеграцію працівника в колектив і формування міжособистісних стосунків. Психологічна підтримка з боку керівництва та колег є важливою на цьому етапі.
4. Повне залучення до роботи. Завершується процес адаптації, працівник стабільно виконує свої обов'язки, а всі організаційні та особисті труднощі залишаються позаду [27].

Ефективно організований адаптаційний процес знижує витрати банку, сприяє швидкому залученню нового персоналу до роботи та підвищує їхню продуктивність.

Оцінка ефективності співробітників дозволяє банку визначити найкращих працівників, які заслуговують на підвищення заробітної плати чи преміювання. Вона також допомагає виявити сильні та слабкі сторони працівників, що сприяє розробці індивідуальних програм їхнього розвитку [27]. Ефективна оцінка роботи персоналу є невід'ємною частиною загальної системи управління людськими ресурсами банку та гарантує досягнення його стратегічних цілей.

Оцінка ефективності – чудовий спосіб відстежити ефективність роботи співробітника. Вона може показати, хто із співробітників робить все можливе для виконання завдання. Згідно з цією процедурою підприємство може визначити, хто з працівників заслуговує на отримання бонусів за результатами роботи та підвищення зарплати (рис.1.1).

Рис. 1.1 демонструє три ключові цілі управління персоналом: адміністративну, інформаційну та мотиваційну, які взаємодіють для забезпечення ефективності роботи організації.

Адміністративна ціль включає ухвалення рішень щодо підвищення,

пониження по службі чи припинення трудового договору, забезпечуючи чітку ієрархію та дисципліну.

Інформаційна ціль спрямована на підвищення обізнаності працівників про їхню продуктивність і напрями для вдосконалення, що сприяє професійному розвитку.

Мотиваційна ціль визначає працівників для додаткового заохочення, підвищуючи рівень їхньої залученості та лояльності до компанії. Усі три цілі формують системний підхід до управління персоналом, сприяючи підвищенню як індивідуальної продуктивності, так і загальної ефективності організації.

Цілі	Опис
Адміністративна	Підвищення та пониження по службі, припинення трудового договору
Інформаційна	Інформування людей про рівень їх працьовитості, про те, в яких напрямках їм необхідно вдосконаливатися
Мотиваційна	Визначення кандидатів для додаткового заохочення

Рис. 1.1. Цілі оцінки результатів

Навчання банківського персоналу зосереджене на вдосконаленні навичок і можливостей працівників, необхідних для досягнення максимальних показників продуктивності в реалізації цілей установи. Особливе значення приділяється підготовці керівників, для яких систематично розробляються та впроваджуються ефективні програми професійного розвитку. Ці програми дозволяють забезпечити успішне кар'єрне зростання співробітників, а також їхню здатність виконувати стратегічні завдання банку. Для досягнення результатів проводиться аналіз потреб у навчанні та розробляється відповідний план підготовки [27].

Головна мета навчання керівного складу полягає у формуванні компетенцій, без яких неможливе досягнення цілей банку. Професійний розвиток спрямований не тільки на досягнення організаційних результатів, але й на задоволення особистісних потреб співробітників у самореалізації. Навчання

керівників здійснюється через лекції, тренінги, обговорення та розбір бізнес-кейсів. Широко використовуються методи щорічних навчальних програм, спеціалізованих курсів та ротації. Останній метод, що передбачає переміщення працівника між відділами, дозволяє глибше розуміти всі аспекти роботи банку та визначати проблемні ділянки в різних підрозділах [12, с. 90].

Програми кар'єрного зростання в банківській сфері допомагають максимально розкрити потенціал співробітників та навчити їх будувати власний кар'єрний шлях. Вони дають змогу працівникам сприймати кар'єру як послідовність кроків, що сприяють розвитку як організації, так і окремого працівника. Це особливо важливо, оскільки часто співробітники пасивно ставляться до свого кар'єрного шляху, передаючи відповідальність за прийняття рішень іншим людям, а не орієнтуючись на власні потреби та амбіції [12, с. 91].

У банківській практиці для оцінки продуктивності персоналу використовуються кілька ключових методів, які забезпечують об'єктивність і всебічність аналізу:

1. Самооцінка. Дозволяє працівнику оцінити свою роботу, відповідаючи на відкриті або закриті запитання. Результати самооцінки порівнюються з оцінкою керівника, що сприяє прозорості процесу та виявленню розбіжностей [33].

2. 360-градусна оцінка. Працівник оцінюється колегами, керівниками та іншими командами, з якими він взаємодіє, що дозволяє отримати комплексну картину ефективності [33].

3. Шкала оцінки. Використовується для порівняння продуктивності працівників за визначеними критеріями, такими як навички, поведінка та досвід [33].

4. Контрольні списки. Містять запитання, які допомагають оцінити розвиток співробітника та визначити напрями для вдосконалення [33].

5. Оцінка значних подій. Аналіз ситуацій, у яких працівник демонструє свої найкращі чи слабкі сторони, дозволяє об'єктивно оцінити його професійні

якості [33].

Оцінка ефективності банківського працівника передбачає три основні етапи:

1. Моніторинг продуктивності. Проводиться через кожні три-шість місяців за допомогою анкетування щодо задоволеності та залученості співробітників.

2. Аналіз керівником. Під час річної оцінки враховується продуктивність працівника, результати опитувань і особистих бесід.

3. Фінальна оцінка. Результати аналізуються, готуються рекомендації для розвитку співробітника, а також можливі зміни у винагороді [33].

Ефективне управління персоналом банку передбачає навчання, оцінку продуктивності та кар'єрний розвиток працівників. Ці процеси спрямовані не лише на досягнення організаційних цілей, а й на підвищення мотивації та задоволеності працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити високу продуктивність та конкурентоспроможність банку.

1.2. Нормативно-правова база управління персоналом банку

Ефективне управління персоналом у банку неможливе без ґрунтовного нормативно-правового забезпечення. Це забезпечення включає закони, нормативні акти, внутрішні регламентуючі документи, які створюють умови для забезпечення прав працівників, належної організації трудових відносин і підвищення продуктивності. Нормативно-правова база є фундаментом, на якому будується вся система управління кадрами банку.

Ресурсне забезпечення системи управління персоналом включає нормативно-правову основу, яка регламентує права та обов'язки працівників і роботодавців, а також умови праці. Основними документами є Конституція

України, Кодекс законів про працю, а також закони України:

- «Про зайнятість населення» – регулює правові та фінансові аспекти забезпечення зайнятості. Він встановлює норми, що гарантують рівність можливостей у працевлаштуванні та передбачає державну підтримку професійного навчання.
- «Про колективні договори і угоди» – визначає процедури укладання колективних договорів між працівниками та роботодавцями, забезпечуючи баланс інтересів сторін.
- «Про оплату праці» – встановлює норми, що регулюють мінімальну заробітну плату, порядок її нарахування та захист прав працівників на справедливую оплату.
- «Про охорону праці» – містить вимоги до умов праці, зокрема щодо технічної безпеки, профілактики травматизму та медичних оглядів.
- «Про пенсійне забезпечення» – забезпечує права працівників на соціальну підтримку після завершення трудової діяльності.

У банківських установах важливу роль відіграють внутрішні нормативні документи, які адаптують загальні норми до специфіки діяльності. До таких документів належать:

1. Правила внутрішнього трудового розпорядку – регламентують організацію робочого часу, перерви, відпустки, порядок прийняття на роботу та звільнення.
2. Посадові інструкції – визначають функціональні обов'язки, відповідальність і права працівників.
3. Положення про підрозділи банку – описують завдання, функції та організаційну структуру відділів.
4. Політики щодо конфіденційності та захисту даних – регламентують порядок роботи з банківською таємницею та іншою конфіденційною інформацією.

Колективний договір є основним документом, що регулює трудові відносини між працівниками та роботодавцем.

У ньому висвітлено такі аспекти:

- Оплата праці та преміювання.
- Робочий час, тривалість перерв і відпусток.
- Соціальні гарантії та компенсації.
- Механізми вирішення трудових спорів.

Участь працівників у розробці договору сприяє підвищенню довіри, прозорості та соціальної відповідальності у відносинах. Банківський сектор має специфічні вимоги до управління персоналом, які виходять за межі стандартного трудового законодавства. Зокрема, до них належать:

1. Регулювання професійної етики. Внутрішні кодекси поведінки регламентують норми взаємин із клієнтами, конфіденційність та запобігання конфлікту інтересів.
2. Ліцензування діяльності окремих працівників. Наприклад, керівники підрозділів мають відповідати вимогам Національного банку України (НБУ).
3. Антикорупційна політика. Закон «Про запобігання корупції» зобов'язує банки впроваджувати внутрішні системи контролю для запобігання незаконним діям.

Банки, які працюють на міжнародному рівні, також орієнтуються на:

- Принципи Міжнародної організації праці (МОП). Наприклад, Конвенція МОП про право на колективні переговори.
- Стандарти ISO 30400. Рекомендації щодо стратегічного управління персоналом, зокрема в частині ефективності роботи та корпоративної культури.

Динамічність змін у законодавстві України створює низку викликів для банківських установ. Систематичний моніторинг нормативно-правових актів та їх впровадження в практику вимагають наявності кваліфікованих юристів і спеціалізованих HR-фахівців. Для забезпечення відповідності законодавству банки впроваджують такі заходи:

1. Навчання персоналу. Регулярні тренінги з трудового права, конфіденційності та фінансових ризиків.
2. Контроль дотримання правил. Внутрішні аудити щодо виконання

нормативів.

3. Взаємодія з державними органами. Співпраця з НБУ та іншими регуляторами для отримання консультацій та уникнення штрафів.

Нормативно-правова база управління персоналом у банку є ключовим елементом забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності. Її адаптація до нових викликів ринку дозволяє підтримувати належний рівень організації трудових відносин, захисту прав працівників і підвищення продуктивності. Відповідність чинному законодавству та міжнародним стандартам є важливим елементом довгострокової стратегії банку.

Оцінка праці персоналу банку є важливим елементом управління людськими ресурсами, спрямованим на забезпечення ефективності роботи співробітників, мотивацію та досягнення стратегічних цілей організації. Для цього в банківському секторі використовуються положення національного законодавства, нормативні акти, міжнародні стандарти та внутрішні регламенти банків.

Управління оцінкою праці персоналу в банках регламентується загальним трудовим законодавством України. Основними нормативно-правовими актами, які визначають порядок і принципи оцінки праці, є:

1. Кодекс законів про працю України (КЗпП)
 - Регламентує основні положення щодо умов праці, оплати праці, дисципліни та розгляду трудових спорів.
 - Зокрема, у ст. 94 зазначено, що оплата праці залежить від складності, кількості та якості виконаної роботи.
2. Закон України «Про оплату праці»
 - У цьому законі викладені основи оцінки та стимулювання продуктивності праці, встановлення показників ефективності роботи персоналу.
 - Встановлюються принципи формування тарифних ставок, премій і надбавок залежно від результатів роботи.
3. Закон України «Про колективні договори і угоди». Забезпечує можливість узгодження критеріїв оцінки праці та показників продуктивності в

колективних договорах.

4. Закон України «Про банки і банківську діяльність». Визначає специфічні вимоги до професійної етики, результативності та відповідності роботи банківського персоналу стандартам безпеки та ефективності.

Банки розробляють власні внутрішні документи, що деталізують процедури оцінки праці, з урахуванням особливостей їхньої діяльності:

1. Положення про систему оцінки персоналу. У цьому документі встановлюються критерії оцінки: якість обслуговування клієнтів, точність виконання операцій, ефективність взаємодії між підрозділами.

2. Регламент преміювання. Містить умови та показники, від яких залежить розмір премій і надбавок. Наприклад, перевиконання планових показників залучення депозитів чи мінімізація фінансових ризиків.

3. Посадові інструкції. Описують конкретні обов'язки та очікувані результати роботи співробітників, на основі яких здійснюється оцінювання.

4. Методики атестації. Регламентують періодичність і порядок проведення оцінювання, включаючи тестування, інтерв'ю, опитування тощо.

Для оцінки праці персоналу в банках використовуються кількісні та якісні методи, які базуються на нормативно-правових вимогах:

1. Ключові показники ефективності (KPI). Використання KPI є поширеним підходом у банках. Вони охоплюють фінансові результати, рівень обслуговування клієнтів, оперативність виконання завдань.

2. Методи рейтингової оцінки. Встановлення рейтингу співробітників за рівнем професійних знань, навичок і результатів роботи.

3. 360-градусна оцінка. Включає зворотний зв'язок від колег, керівників, підлеглих і клієнтів.

4. Система бенчмаркінгу. Порівняння ефективності роботи співробітників банку з найкращими галузевими стандартами.

Банківські установи, особливо ті, які мають міжнародну присутність, орієнтуються на рекомендації та стандарти:

- Передбачає регулярну оцінку персоналу для забезпечення

відповідності стандартам якості послуг.

- Міжнародна організація праці (МОП)
- Забезпечує рекомендації щодо справедливої оцінки праці та уникнення дискримінації.

Незважаючи на розроблену нормативно-правову базу, в процесі оцінювання праці персоналу банків можуть виникати такі проблеми:

1. Суб'єктивність оцінювання. Недостатня прозорість критеріїв може викликати конфлікти між працівниками та керівництвом.
2. Відсутність уніфікованих стандартів. Кожен банк розробляє власні підходи до оцінювання, що ускладнює порівняння ефективності між банками.
3. Швидкі зміни у фінансовому секторі. Динамічність банківської галузі потребує регулярного оновлення критеріїв оцінки.

Нормативно-правова база щодо оцінки праці персоналу банку є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування установи. Її дотримання сприяє досягненню високих результатів, формуванню справедливої системи мотивації працівників та підвищенню ефективності управління персоналом. Завдяки наявності чітко визначених норм і стандартів банк може:

Забезпечити прозорість трудових відносин. Встановлення зрозумілих критеріїв оцінки праці зменшує ризик виникнення конфліктів у колективі та підвищує довіру до управлінських рішень.

Підвищити мотивацію співробітників. Система преміювання та заохочень, заснована на результатах оцінки, стимулює працівників досягати поставлених цілей.

Покращити управління продуктивністю. Аналіз результатів оцінки дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони роботи персоналу, що сприяє оптимізації процесів і підвищенню ефективності роботи.

Сприяти професійному розвитку. На основі оцінки праці розробляються індивідуальні плани навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного росту співробітників. Гарантувати відповідність зовнішнім вимогам. Використання нормативно-правової бази забезпечує відповідність діяльності банку

національним законам та міжнародним стандартам, що підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів і регуляторів.

Нормативно-правова база має постійно вдосконалюватися відповідно до змін у банківському секторі. Розвиток фінансових технологій, посилення конкуренції та зміни в трудовому законодавстві потребують адаптації критеріїв оцінки праці, впровадження автоматизованих систем оцінювання, а також врахування нематеріальних аспектів роботи, таких як рівень інноваційності та здатність до командної взаємодії.

Нормативно-правова база оцінки праці персоналу є основою ефективного управління людськими ресурсами в банках. Її використання не тільки підвищує ефективність роботи персоналу, а й забезпечує стійкість та конкурентоспроможність банківської установи в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1.3. Формування системи оцінки праці персоналу банку

Одним із найважливіших аспектів діяльності банку є управління персоналом. Ефективна система управління кадрами сприяє зростанню продуктивності роботи банку та підвищенню його фінансових показників. Сучасна банківська сфера вимагає адаптації систем управління персоналом до умов конкуренції, що включає впровадження соціально-психологічних методів управління [28].

Формування системи управління персоналом у банку є складним процесом, що передбачає створення механізмів взаємодії між керівництвом та працівниками. Основною метою є забезпечення ефективного виконання співробітниками своїх обов'язків, що в кінцевому підсумку призводить до досягнення стратегічних цілей банку (рис. 1.2).

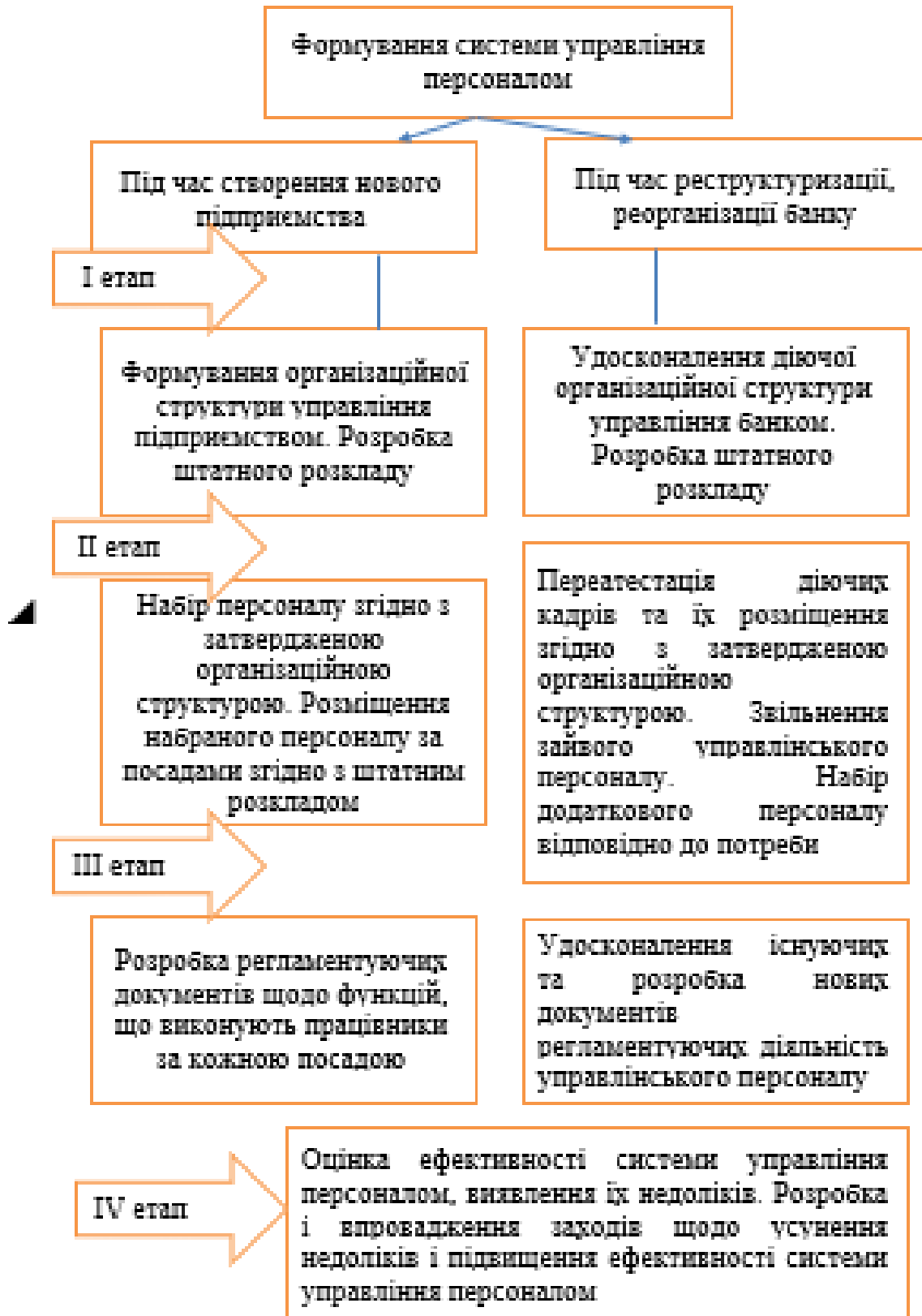


Рис.1.2. Формування системи управління персоналом

Джерело: складено на основі [4, с. 42]

Система управління персоналом включає такі етапи: визначення цілей, планування заходів, координація та контроль за їх виконанням.

У банківській сфері трудові відносини передбачають встановлення соціальних, економічних, правових і психологічних зв'язків між роботодавцем та працівниками. Головною метою є створення комфортних умов праці, що мотивують персонал до ефективного виконання своїх обов'язків [28].

Банки активно формують системи управління персоналом, які орієнтовані на сучасні умови ринку. Особливо важливим є використання психологічних методів, які сприяють створенню сприятливого клімату в колективі. Для цього залучаються спеціалісти з психології, які займаються консультуванням співробітників та розв'язанням міжособистісних конфліктів [28].

Управління персоналом банку є міждисциплінарною наукою, яка охоплює економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові та організаційні аспекти. Основними компонентами є:

1. Техніко-технологічний – враховує специфіку банківських процесів та рівень автоматизації;
2. Організаційно-економічний – включає планування, облік робочого часу та організацію роботи відділень;
3. Правовий – передбачає дотримання норм трудового права у роботі з персоналом;
4. Соціально-психологічний – орієнтований на створення здорового клімату в колективі та використання соціологічних і психологічних методів;
5. Педагогічний – спрямований на навчання працівників та розвиток їхніх професійних компетенцій [9, с. 36].

Рівні управління персоналом у банку

Управління персоналом у банківській установі відбувається на трьох рівнях:

- Нижній рівень. Включає керівників відділень, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами, координують роботу працівників і здійснюють

контроль за виконанням завдань [13, с. 87].

- Середній рівень. Орієнтований на планування роботи підрозділів, регулювання процесів кредитування, депозитних операцій тощо [13, с. 87].

- Вищий рівень. Визначає кадрову стратегію банку, приймає рішення щодо розвитку персоналу, впроваджує інноваційні підходи в управлінні [13, с. 87].

Методи управління персоналом можна розділити на три основні групи (табл. 1.2):

1. Адміністративні методи. Адміністративні методи управління базуються на регулюванні діяльності працівників через систему чітких правил, норм і розпоряджень.

- Суть: Встановлення регламентованих правил поведінки, забезпечення дисципліни і виконання посадових обов'язків.

- Інструменти: Накази, розпорядження, регламенти, дисциплінарні заходи, система контролю.

- Переваги: Забезпечують чіткість у виконанні завдань, мінімізують можливість хаосу в роботі.

- Недоліки: Можуть викликати психологічний тиск і зниження творчого потенціалу працівників.

2. Економічні методи. Економічні методи спрямовані на створення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні результатів.

- Суть: Використання фінансових стимулів для підвищення продуктивності праці.

- Інструменти: Система оплати праці, премії, бонуси, пільги, доплати за понаднормову роботу.

- Переваги: Підвищують мотивацію працівників і продуктивність, створюють прямий зв'язок між результатами роботи і винагородою.

- Недоліки: Можуть формувати у працівників виключно матеріальну мотивацію, ігноруючи інші аспекти професійного розвитку.

Методи управління персоналом

Ознаки	Групи методів управління		
Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально-психологічні (переконання)
Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуації	Адаптивна до постаті
Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
Переважаючий напрям впливу	Згори-донизу	Вертикальне (згори-донизу і знизу-вгору)	Вертикальне і горизонтальне
Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Джерело: складено на основі [28]

3. Соціально-психологічні методи. Ці методи базуються на врахуванні психологічних та соціальних чинників, які впливають на поведінку працівників.

- Суть: Покращення психологічного клімату в колективі та формування мотивації через визнання, підтримку і розвиток працівників.

- Інструменти: Визнання досягнень, підтримка корпоративної культури, командування, забезпечення можливостей для кар'єрного росту.

- Переваги: Підвищують лояльність працівників, покращують морально-психологічний клімат і залученість персоналу.

- Недоліки: Ефективність цих методів може бути менш очевидною, а

їхнє впровадження потребує тривалого часу [28].

Формування системи управління персоналом у банку – це складний процес, який вимагає врахування багатьох аспектів. Ефективна система дозволяє створити гармонійні відносини між керівництвом та співробітниками, підвищити продуктивність праці та сприяти досягненню стратегічних цілей банку. Використання комплексного підходу до управління персоналом забезпечує конкурентоспроможність банківської установи та її стабільний розвиток.

На рис. 1.3 наведено визначення поняття «Економічні методи»

Методи	Зміст	Характеристика	Переваги	Недоліки
Еко- номічні	Прогнозування і здійснення впливу на планування кадрової роботи; розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів; визначення основної додаткової потреби в кадрах і джерел забезпечення	Сукупність засобів впливу на людину через первинні потреби; методи дають змогу шляхом активізації економічних інтересів об'єкта управління орієнтувати його діяльність на досягнення загальних цілей безпосереднього втручання суб'єкта управління; основою є матеріальна винагорода за продуктивну працю	Гнучкість і вплив на людей через їхні безпосередні інтереси; стимулюється прояв ініціативи, реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб	Залишаються незадоволеними багато потреб, які лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію

Рис. 1.3. Економічні методи

На рис. 1.4 наведено визначення поняття «Соціально-психологічні методи».

Соціально-психологічні методи оцінки та управління працею персоналу банку є важливим інструментом розвитку трудового колективу, які базуються на міжособистісних взаємодіях, потребах самореалізації та розкритті потенціалу працівників. Їхній зміст полягає у використанні прийомів впливу на формування командної згуртованості та підвищення мотивації через нематеріальні стимули,

такі як психологічний відбір і оцінювання персоналу. Головною перевагою цих методів є мінімізація матеріальних витрат і створення сприятливого робочого середовища, проте їхня ефективність обмежена у випадках, коли працівники орієнтовані переважно на матеріальні стимули, а результати їх застосування важко прогнозувати. Незважаючи на ці недоліки, соціально-психологічні методи є важливим доповненням до економічних стимулів і мають значний потенціал у поєднанні з іншими підходами до управління працею персоналу.

Методи	Зміст	Характеристика	Переваги	Недоліки
Соціально-психологічні	Визначаються як конкретні прийоми впливу на процес формування розвитку трудового колективу окремих працівників	Засновані на міжособистісних взаєминах, потребі самоповазі, особистих досягнень, повазі з боку оточуючих, на визнанні реалізації потенційних можливостей і зростанні як особистості, більшою мірою впливають на весь колектив, психологічні – на окремих працівників (методи психологічного відбору, оцінювання персоналу)	Механізм трудової мотивації пов'язаний з матеріальних потреб, практично потрібні матеріальні витрати	Не використовуються із стимулів, що спираються на матеріальні потреби людей, важко прогнозувати результати

Рис.1.4. Соціально-психологічні методи

На рис. 1.5 наведено визначення поняття «Організаційно-розпорядчі (адміністративні)».

Організаційно-розпорядчі методи управління працею персоналу базуються на використанні адміністративних розпоряджень, нормативно-правових положень і суворої відповідальності за їх виконання, що забезпечує швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі та оперативне досягнення цілей. Їхні переваги включають ефективність у досягненні дисципліни, централізоване управління та низькі матеріальні витрати, проте вони мають недоліки, такі як придушення ініціативи, відсутність стимулів для творчої роботи та підвищення кваліфікації персоналу. Незважаючи на обмеження, ці методи є незамінними в

ситуаціях, які потребують швидкої організації та стабільності, проте доцільно їх доповнювати іншими методами для збалансованого розвитку працівників.

Методи	Зміст	Характеристика	Переваги	Недоліки
Організаційно-розпорядчі (адміністративні)	Є засобами впливу на працівників, що гуртуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм	Здійснюється прямий вплив на об'єкт управління; обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур; строго визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень	Забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; не вимагає значних матеріальних витрат; оперативно досягаються цілі і забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища	Придушується ініціатива, творча робота, відсутні дієві стимули, виникають антистимули; менеджери не зацікавлені в підвищенні компетенцій

Рис. 1.5. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи

Принципи управління персоналом у банківській установі визначаються як сукупність правил, норм і стандартів, які повинні дотримуватися керівники та спеціалісти. Вони відображають вимоги економічних і соціальних законів, які об'єктивно впливають на функціонування банку. Основною метою є ефективне керування працівниками для досягнення стратегічних цілей банку та створення сприятливого середовища для праці.

Основні принципи управління персоналом банку:

1. Поважне ставлення до працівників.

Працівники банку мають сприйматися як цілісні особистості, з урахуванням їхніх технічних, професійних та особистісних характеристик. Успішність співпраці між персоналом залежить від їхніх цінностей, культурних особливостей і соціальних установок. Керівники повинні враховувати ці фактори

під час ухвалення рішень, які впливають на персонал [11, с. 306].

2. Мотивація до праці.

Окрім фінансової винагороди, важливими є нематеріальні аспекти: задоволення від виконаної роботи, гармонійні стосунки в колективі та визнання досягнень. Такі фактори підвищують продуктивність і зміцнюють корпоративну культуру банку [11, с. 306].

3. Чесність і справедливість.

Дотримання принципів чесності в управлінні зміцнює довіру між керівниками та працівниками. Політика банку має бути прозорою та справедливою [11, с. 307].

4. Об'єктивна винагорода.

Винагорода повинна відповідати зусиллям, докладеним співробітниками. Це стимулює їхню зацікавленість у якісному виконанні роботи [11, с. 307].

5. Доступність інформації.

Банківська установа повинна забезпечувати ефективну комунікацію з працівниками. Належний рівень інформаційного обміну сприяє зменшенню напруженості в колективі та уникненню непорозумінь [11, с. 307].

6. Оцінка компетентностей.

Керівництво має об'єктивно оцінювати потенціал і сильні сторони своїх працівників, надаючи їм можливості для розвитку. Недооцінка таких можливостей може призвести до втрати цінних кадрів [11, с. 307].

7. Справедлива оплата праці.

Усі працівники мають отримувати однакову оплату за виконання однакових обов'язків незалежно від статі, віку чи національності [11, с. 308].

8. Навчання та розвиток.

Розвиток працівників є безперервним процесом. Банківська установа повинна сприяти професійному зростанню співробітників, надаючи їм доступ до тренінгів і освітніх програм [29].

9. Співпраця між керівництвом і персоналом.

Ефективна взаємодія між керівниками та працівниками зміцнює

корпоративний дух і сприяє досягненню спільних цілей [29].

10. Визнання внеску працівників.

Належне визнання заслуг працівників через матеріальні та нематеріальні заохочення сприяє підвищенню їхньої мотивації та лояльності до банку [29].

11. Дотримання гідності праці.

Працівники мають відчувати повагу та підтримку з боку керівництва. Створення комфортних умов праці зменшує рівень стресу та сприяє збереженню персоналу [29].

12. Принцип участі.

Залучення працівників до процесу ухвалення рішень, особливо в питаннях, які безпосередньо стосуються їхньої діяльності, сприяє підвищенню їхньої відповідальності та залученості [29].

Ефективне управління персоналом банку ґрунтується на дотриманні вищезазначених принципів. Це забезпечує розвиток кадрового потенціалу, сприяє підвищенню продуктивності та створенню сприятливого середовища для досягнення цілей банку. Правильно сформована система управління персоналом є запорукою конкурентоспроможності банківської установи на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

2.1. Аналіз організаційно-економічної структури банку

Оцінка управління людськими ресурсами є важливим аспектом забезпечення стабільного функціонування компанії. Вона дозволяє оцінити ефективність процесів найму, утримання та розвитку персоналу, а також виявити потреби і проблеми працівників. Це сприяє створенню позитивного робочого середовища, зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності. Крім того, така оцінка допомагає уникнути конфліктів на робочому місці, а також дозволяє оптимізувати управління, сприяючи досягненню стратегічних завдань компанії. Завдяки цьому організації здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентну перевагу.

АТ КБ «ПриватБанк» – це провідна банківська установа в Україні, що має широку клієнтську базу, розгалужену мережу відділень та значний обсяг банківських операцій. Банк був заснований у 1992 році в м. Дніпро як товариство з обмеженою відповідальністю (ЄДРПОУ 14360570). З моменту створення він пройшов декілька етапів розвитку, трансформувавшись в акціонерне товариство. Завдяки своїй еволюції АТ КБ «ПриватБанк» став ключовим партнером для української економіки та одним із найбільших роботодавців у країні.

АТ КБ «ПриватБанк» займає провідні позиції на банківському ринку, постійно вдосконалює свої технології та розширює перелік послуг. Його діяльність характеризується орієнтованістю на клієнтів та застосуванням передових соціологічних підходів в управлінні персоналом. У складних економічних умовах, зокрема в період війни, банк продемонстрував високу фінансову стійкість, зберігаючи прибутковість завдяки гнучкому управлінню

витратами, довірі клієнтів та ефективності бізнес-моделі.

У 2022 році банк виконував стратегічну роль у підтримці економіки та населення країни. АТ КБ «ПриватБанк» забезпечував безперебійну роботу фінансових послуг, підтримував кредитування малого та середнього бізнесу, а також реалізовував масштабні благодійні програми. Ці дії демонструють його здатність ефективно адаптуватися до кризових умов та виконувати функцію опорного банку для суспільства (додаток А, додаток Б, додаток В).

До кінця 2022 року банку вдалося відновити роботу 1033 торгових точок, понад 5732 банкоматів, 8863 терміналів самообслуговування та понад 221 тисячі POS-терміналів (рис. 2.1).

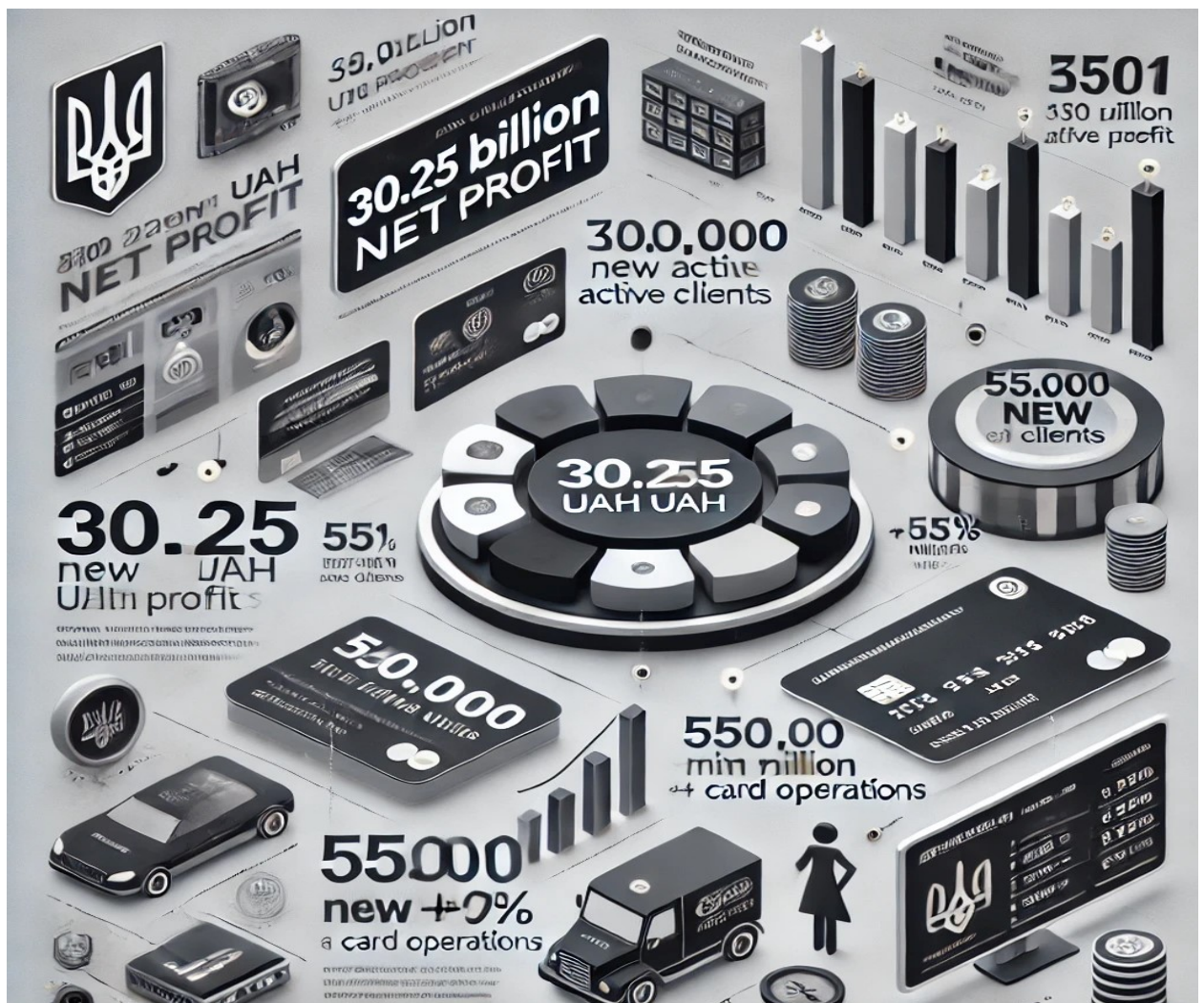


Рис. 2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності АТ «Приват Банк» у військовий час

Джерело: [46]

Ці показники відображають високий рівень організації, правильність обраної стратегії розвитку та професіоналізм команди. Усе це підтверджує статус АТ КБ «ПриватБанк» як одного з найнадійніших і найбільш ефективних банків України.

АТ КБ «ПриватБанк» обслуговує понад 19,1 млн активних користувачів, з яких 13,1 млн використовують мобільний застосунок «Приват24» як в Україні, так і за її межами. Для ефективного функціонування та належного державного контролю банки, подібні до АТ КБ «ПриватБанк», мають складні управлінські структури.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» побудована за типовим корпоративним багаторівневим принципом. На чолі структури знаходиться штаб-квартира банку, яка включає топ-менеджмент, центральні служби та інші підрозділи, що забезпечують злагоджену роботу всієї банківської системи. Ієрархічний підхід у структурі управління дозволяє досягати чіткого розподілу функцій та відповідальності між різними рівнями керівництва (додаток Г).

З представленої корпоративної структури видно, що вона забезпечує належний контроль держави над усіма аспектами діяльності банку. Завдяки такій структурі досягається прозорість та злагодженість у реалізації банківських операцій.

АТ КБ «ПриватБанк» також має розгалужену організаційну структуру, яка відповідає його масштабам і складності операцій. Функціональний підхід в організації дозволяє відділам, таким як відділ управління персоналом, ефективно співпрацювати з іншими структурними одиницями банку. Це відображено на рис. 2.2.

Така модель організації дозволяє банку адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, залишаючись гнучким та ефективним.

Функціональний взаємозв'язок відділу управління персоналом з іншими організаційними одиницями

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від того, наскільки злагоджено співпрацюють її структурні підрозділи, включно з

відділом управління персоналом. Цей відділ відіграє ключову роль у забезпеченні функцій найму, навчання, розвитку, оцінки продуктивності та оплати праці співробітників. Крім того, він займається управлінням конфліктами та загальною підтримкою кар'єрного розвитку персоналу. Для реалізації цих функцій необхідна постійна взаємодія з іншими організаційними одиницями.



Рис. 2.2. Взаємозв'язок відділу управління персоналом з іншими організаційними одиницями

Джерело: [46]

Взаємозв'язок із відділом фінансів забезпечує фінансову стабільність організації шляхом визначення бюджету для оплати праці та персональних витрат. Співпраця з відділом маркетингу дозволяє адаптувати стратегії найму до актуальних потреб ринку праці. Взаємодія з дирекцією забезпечує реалізацію стратегічних цілей, які впливають на загальну політику управління персоналом.

Крім цього, відділ управління персоналом підтримує тісну комунікацію зі

співробітниками на всіх рівнях організації. Ця робота включає в себе вирішення конфліктних ситуацій, надання порад щодо професійного зростання та консультації для менеджменту. Такий підхід сприяє налагодженню гармонійних взаємин між співробітниками та керівництвом.

Важливо зазначити, що функціональний взаємозв'язок відділу управління персоналом з іншими підрозділами організації є основою її успішності. Цей механізм забезпечує узгодженість дій усіх структурних частин, що сприяє досягненню загальних цілей компанії. Інфраструктурне забезпечення цієї взаємодії у банку відображено на рис. 2.3.

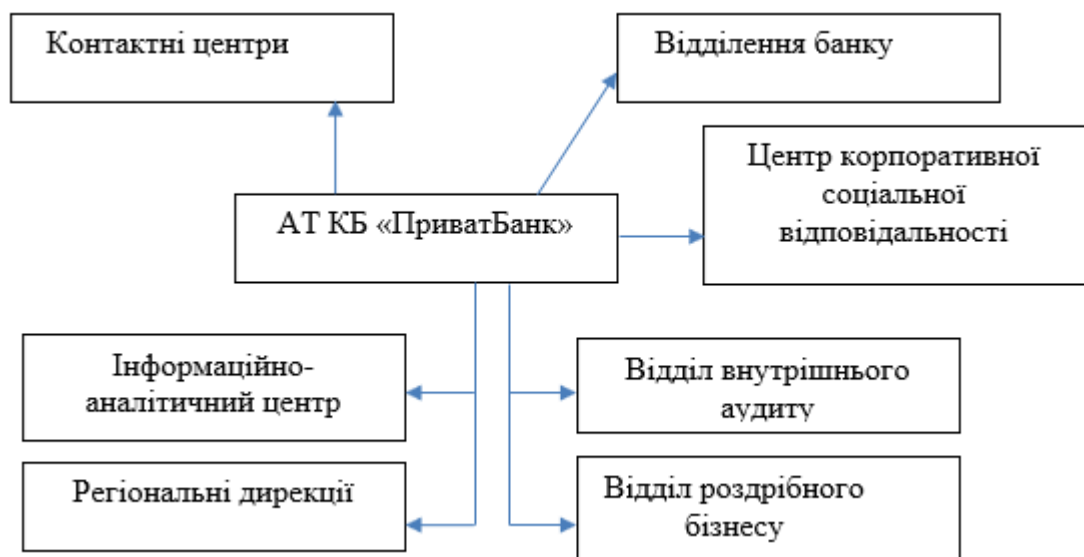


Рис. 2.3. Інфраструктурне забезпечення операційного управління функціональними підрозділами АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: [46]

Інфраструктурна підтримка операційного управління в АТ КБ «ПриватБанк» є критично важливим фактором, що забезпечує ефективну діяльність функціональних підрозділів. Вона включає системи обліку, управління ризиками, обробки транзакцій, звітності та інші елементи, які дозволяють банку надавати клієнтам широкий спектр якісних послуг(рис. 2.4).



Рис. 2.4. Особливості управління соціальною відповідальністю АТ КБ «ПриватБанк» у воєнний час

Джерело: [46]

Ефективність роботи АТ КБ «ПриватБанк» підтверджується його фінансово-економічними показниками. Наприклад, банк успішно подолав кризу 2016 року та демонстрував стабільне зростання чистого прибутку у 2018-2022 роках. У 2021 році цей показник сягнув 35,242 млрд гривень, що є свідченням правильної реорганізації банківської структури. У 2022 році чистий прибуток склав 32,5 млрд гривень, що хоча і менше порівняно з попереднім роком, проте

свідчить про стабільність навіть у складних умовах.

Важливим аспектом діяльності банку є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка сприяє підвищенню ефективності, створенню нових можливостей і мінімізації ризиків. Механізми управління КСВ у АТ КБ «ПриватБанк» дозволяють інтегрувати соціальні ініціативи в загальну стратегію компанії

Отже, комплексний підхід до управління, зокрема взаємодія HR-відділу з іншими структурними одиницями, є основою стабільної роботи банку та забезпечує його стійкість на фінансовому ринку.

2.2. Аналіз ефективності сучасної системи управління персоналом банку

Аналіз соціологічних аспектів HR-управління є важливим елементом економічної оцінки діяльності компанії. Серед ключових компонентів цього аналізу варто виділити продуктивність праці, кадровий рух персоналу та причини звільнень, які розглядаються за такими аспектами:

1. Продуктивність праці дозволяє оцінити ефективність співробітників, що сприяє виявленню найрезультативніших працівників і розробці стратегій для підвищення загальної ефективності роботи команди.

2. Аналіз кадрового руху дає змогу зрозуміти, чому працівники залишають компанію, та сприяє формуванню політики утримання й розвитку персоналу.

3. HR-дані розкривають можливі прогалини в підготовці співробітників, допомагаючи визначити напрямки для їхнього розвитку та кар'єрного росту.

Для оцінки ефективності HR-управління АТ КБ «ПриватБанк» було проведено аналіз продуктивності праці (рис. 2.5).

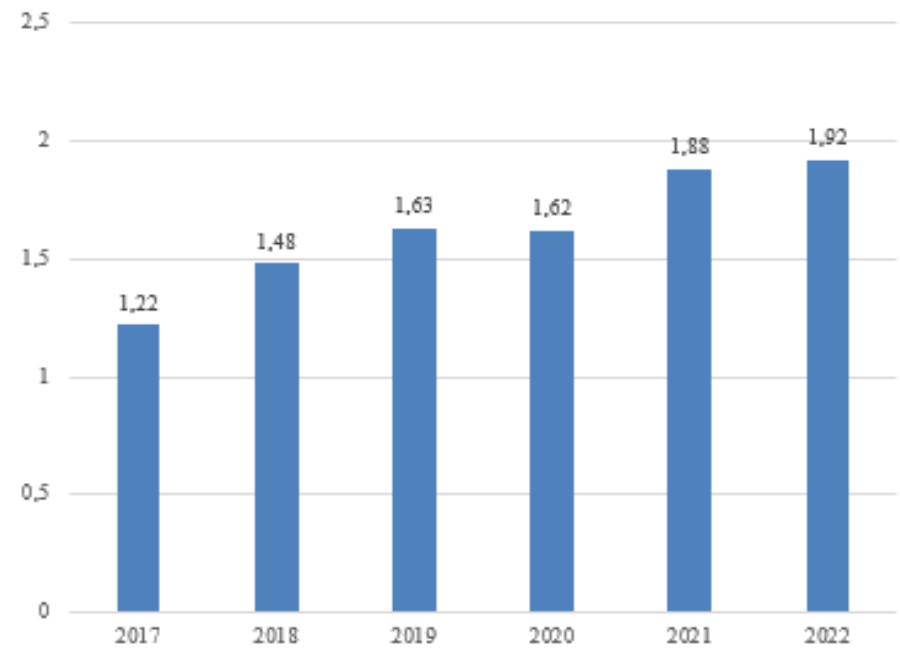


Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці у АТ КБ «ПриватБанк», млн. грн.
Джерело: [46]

У період 2017-2022 років чисельність працівників скоротилася на 5,9 тис. осіб через вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Це зумовлено реалізацією Стратегії розвитку до 2024 року, яка передбачає оптимізацію бізнес-процесів, скорочення штатів і закриття відділень. Військові дії у 2022 році також значно вплинули на кадрову політику банку, унеможлививши переведення частини співробітників із закритих відділень на окупованих територіях.

Діджиталізація банківських операцій і збільшення кількості користувачів банку призвели до підвищення продуктивності праці, що зросла на 700 тис. грн у порівнянні з 2017 роком. Такий результат пов'язаний із удосконаленням управління трудовими ресурсами.

Аналіз плинності кадрів (рис. 2.6) також є критично важливим індикатором ефективності HR-підсистеми. За 2017-2022 роки чисельність співробітників скоротилася на 3,4 тис. осіб. Зменшення обумовлене переходом банку у державну власність, реструктуризацією управлінської системи та впровадженням електронного банкінгу.

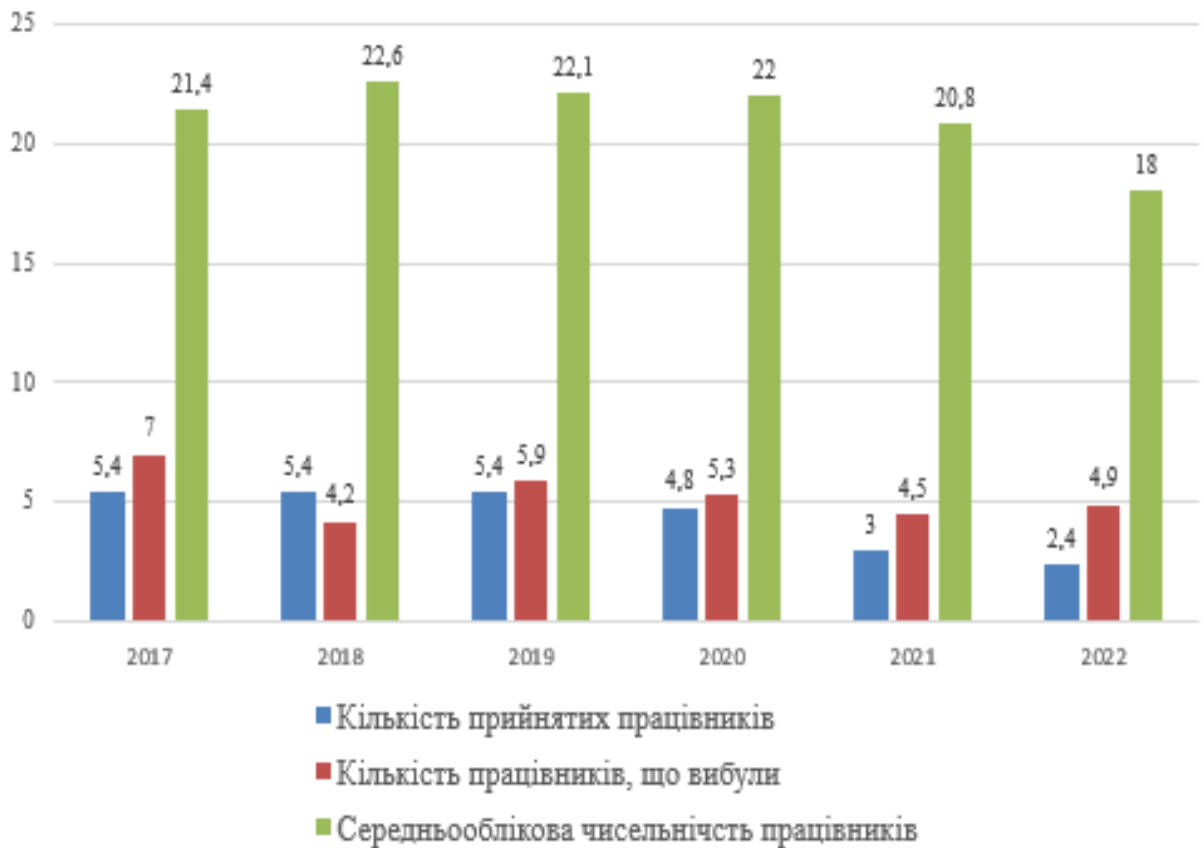


Рис. 2.6. Динаміка руху працівників АТ КБ «ПриватБанк» як результат HR-політики

Джерело: [46]

У 2020-2022 роках відбулося скорочення найму нових працівників, що пояснюється переходом частини співробітників на дистанційну роботу та реструктуризацією HR-системи. З рис. 2.6, що найвища чисельність працівників було у 2018 році (22,6) і поступово знижується до 2022 року (18), що свідчить про загальне скорочення чисельності працівників на підприємстві.

Найбільше працівників було прийнято у 2017 році (7), після чого цей показник поступово зменшувався, досягнувши мінімуму у 2022 році (2,4).

Найвищий рівень вибуття був у 2019 році (5,9). В інші роки коливання є відносно невеликими, але у 2022 році він також помітно зменшився (4,9).

Підприємство демонструє тенденцію до скорочення чисельності працівників, що може бути пов'язано з оптимізацією процесів, економічними

викликами чи іншими факторами.

Кількість прийнятих працівників залишається меншою за кількість вибулих майже щороку, що й сприяє зменшенню загальної чисельності персоналу.

Водночас, за даними табл. 2.1, відсоток звільнень за власним бажанням знизився з 31% до 10%, що свідчить про підвищення задоволеності персоналу.

Таблиця 2.1

Кадровий рух АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Рік						Абсолютне відхилення 2017-2022	Темп приросту 2017-2022,%
	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
Середньооблікова чисельність працівників	214000	22600	22100	22000	20500	18000	-3400	-15,89
Прийнято працівників	5400	5400	5400	4800	3000	2400	-3000	-55,56
Вибуло працівників	7000	4200	5900	5300	4500	4900	-2100	30,00
У тому числі:								
- За власним бажанням	2200	1200	1150	950	870	496	-1704	-177,45
- За порушення дисципліни	1580	450	860	750	400	385	-1195	-175,63
- По скороченню штатів	1150	950	1200	1600	850	1426	276	-76,00
- З інших причин	2070	1600	2690	2000	2380	2593	523	-74,74

Джерело: [46].

Звільнення за власним бажанням:

Кількість зменшилася з 2 200 осіб у 2017 році до 496 осіб у 2022 році (-77,45%). Відсоток звільнень за власним бажанням знизився з 31% до 10%, що є позитивним сигналом про покращення умов праці та задоволеності персоналу.

Звільнення через порушення дисципліни:

Кількість зменшилася з 1 580 осіб у 2017 році до 385 осіб у 2022 році (-75,63%). Це може свідчити про посилення контролю за відбором кадрів або

покращення корпоративної культури.

Звільнення по скороченню штатів:

Кількість коливалася протягом періоду, зростаючи в окремі роки. У 2022 році вона склала 1 426 осіб, що на 276 осіб більше, ніж у 2017 році (+76%). Це свідчить про періодичну оптимізацію штату.

Звільнення з інших причин:

Кількість зменшилася з 2 070 осіб у 2017 році до 2 593 осіб у 2022 році (-74,74%).

Це результат збільшення заробітної плати у 2,1 рази (рис. 2.7) та покращення умов праці.

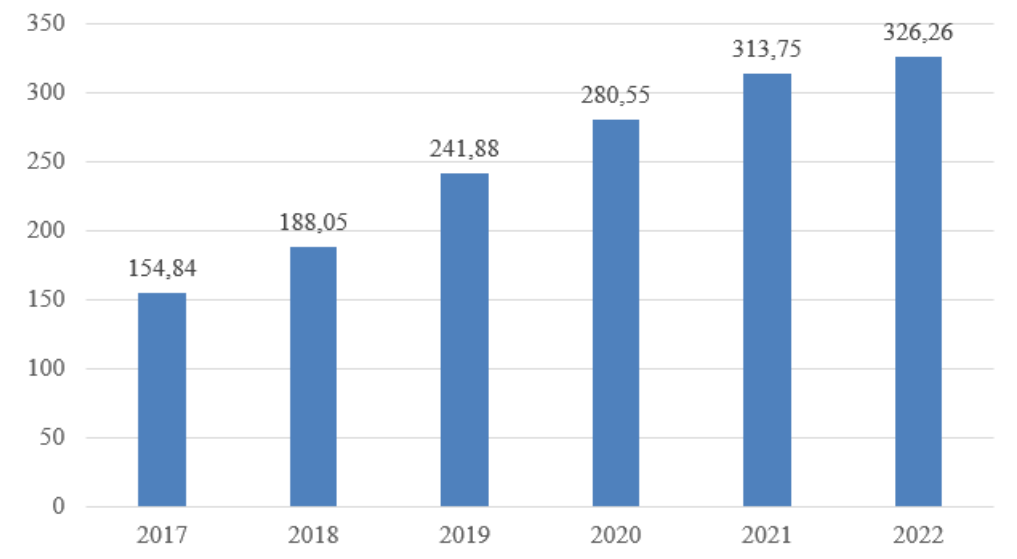


Рис. 2.7. Динаміка заробітної плати працівників, млн грн

Джерело: [46]

Протягом аналізованого періоду частка жінок у банку зросла з 55% до 62%, а частка чоловіків зменшилася до 30% у 2022 році через мобілізацію працівників до лав ЗСУ. Це викликало такі проблеми:

1. Гендерна диспропорція, що може впливати на можливості

кар'єрного зростання.

2. Зменшення статевого балансу через участь чоловіків у бойових діях.
3. Необхідність гендерно-чутливих стратегій для підтримки балансу.

Вирішення цих питань вимагає розробки політик рівноправ'я, підтримки мобілізованих працівників та стратегії залучення чоловічого кадрового потенціалу.

Таким чином, система HR-управління АТ КБ «ПриватБанк» демонструє адаптивність до політичних, економічних і технологічних викликів, забезпечуючи стабільність банку та відповідність потребам його кадрового потенціалу.

2.3. Діагностика соціально-економічних проблем оцінки праці персоналу банку

Соціологічний підхід до управління персоналом є невід'ємною складовою сучасної корпоративної політики, особливо для великих фінансових установ, таких як АТ КБ «ПриватБанк». Його головна мета — забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом шляхом формування гармонійного середовища для професійного розвитку, задоволення потреб персоналу і досягнення стратегічних цілей організації. Цей підхід передбачає застосування науково обґрунтованих методів управління людськими ресурсами, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність банку на ринку праці та забезпечити стійкий розвиток організації. Особливу увагу в рамках соціологічного підходу приділяють вивченню мотиваційних чинників, адаптації нових співробітників та розвитку лідерського потенціалу.

Соціологічний підхід також акцентує увагу на необхідності створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, який сприяє залученню працівників до процесів прийняття рішень та підвищенню їхньої

мотивації. У рамках цього підходу важливим є забезпечення відкритої комунікації між працівниками і керівництвом, що дозволяє вчасно вирішувати конфлікти, враховувати потреби персоналу та зміцнювати довіру в команді. Такий підхід до управління персоналом дозволяє не лише оптимізувати роботу співробітників, але й підтримувати їхню лояльність до організації, що є критично важливим для підтримання стабільності та конкурентоспроможності банку в умовах сучасного ринку.

Соціологічний підхід до HR-управління в АТ КБ «ПриватБанк» охоплює низку ключових підсистем, серед яких: відбір персоналу, мотивація, оцінювання, розвиток та кар'єрне просування. Кожна з цих підсистем виконує важливу роль у формуванні кваліфікованої та згуртованої команди, здатної відповідати сучасним викликам фінансової сфери. Детальний аналіз цих підсистем дозволяє виявити слабкі сторони у процесах управління персоналом та запропонувати інструменти їх вирішення. Наприклад, відбір персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» проводиться через систему професійно-психологічної оцінки, що включає кілька етапів: тест MIDOT, співбесіду, стажування, перевірку на поліграфі (за потреби) та оформлення на роботу.

Тест MIDOT, який оцінює надійність і лояльність кандидатів, є одним із найефективніших інструментів для виявлення ключових рис претендентів. Ця методика, розроблена на основі психологічних досліджень, дозволяє за короткий час отримати об'єктивну оцінку характеристик кандидата.

Результати тестування фіксуються у спеціальних аналітичних таблицях, наприклад, у табл. 2.2, що дозволяє детально аналізувати відповідність кандидатів вимогам конкретної посади.

Система тестового відбору кадрів у АТ КБ «ПриватБанк» включає три тести – IntegriTest, StabiliTest та Risk Indicator, які забезпечують комплексну оцінку кандидатів за такими критеріями, як благонадійність, етичність, стабільність та схильність до деструктивної поведінки. Тести охоплюють важливі аспекти, зокрема ставлення до хабарництва, емоційну стійкість, трудову етику, здатність до прийняття рішень у складних ситуаціях і бажання працювати

довгостроково. Значна кількість питань і продумана структура тестів дозволяють глибоко аналізувати особистісні якості та передбачити можливі ризики, пов'язані з деструктивною поведінкою чи низькою мотивацією.

Такий підхід дозволяє банку не лише відбирати професійно компетентних співробітників, але й формувати команду етично відповідальних та психологічно стійких працівників, що сприяє підвищенню надійності, продуктивності та зниженню репутаційних ризиків у фінансовій діяльності.

Таблиця 2.2

Тестовий відбір кадрів на роботу у АТ КБ «ПриватБанк»

Назва тесту	Призначення тесту	Напрями питань	Кількість питань (од.)	Термін виконання (хв.)
IntegriTest	Оцінка благонадійності кандидата	<ul style="list-style-type: none"> - Щирість - Розкрадання - Хабарництво - Толерантність в обслуговуванні - Наркотики або алкоголь на роботі 	96-160	20
StabiliTest	Прогноз ризиків передчасного звільнення за власним бажанням	<ul style="list-style-type: none"> - Поведінка у минулому - Особисті якості - Бажання отримати роботу - Намір залишитися на посаді 	100	15
Risk Indicator	Прогнозування деструктивної поведінки кандидата	<ul style="list-style-type: none"> - Трудова етика - Емоційна стійкість - Надійність - Етичні дилеми - Ставлення до розпоряджень керівництва - Покарання та виговори 	131-161	30

Після успішного проходження тестування та співбесіди кандидати залучаються до стажування тривалістю 1-2 тижні. Воно починається дистанційно через платформу «ПриватПерсонал». Перевірка на поліграфі гарантує надійність

нових співробітників.

Мотивація співробітників – один із ключових аспектів успіху банку. Вона складається з матеріальної та нематеріальної складових (рис. 2.8).

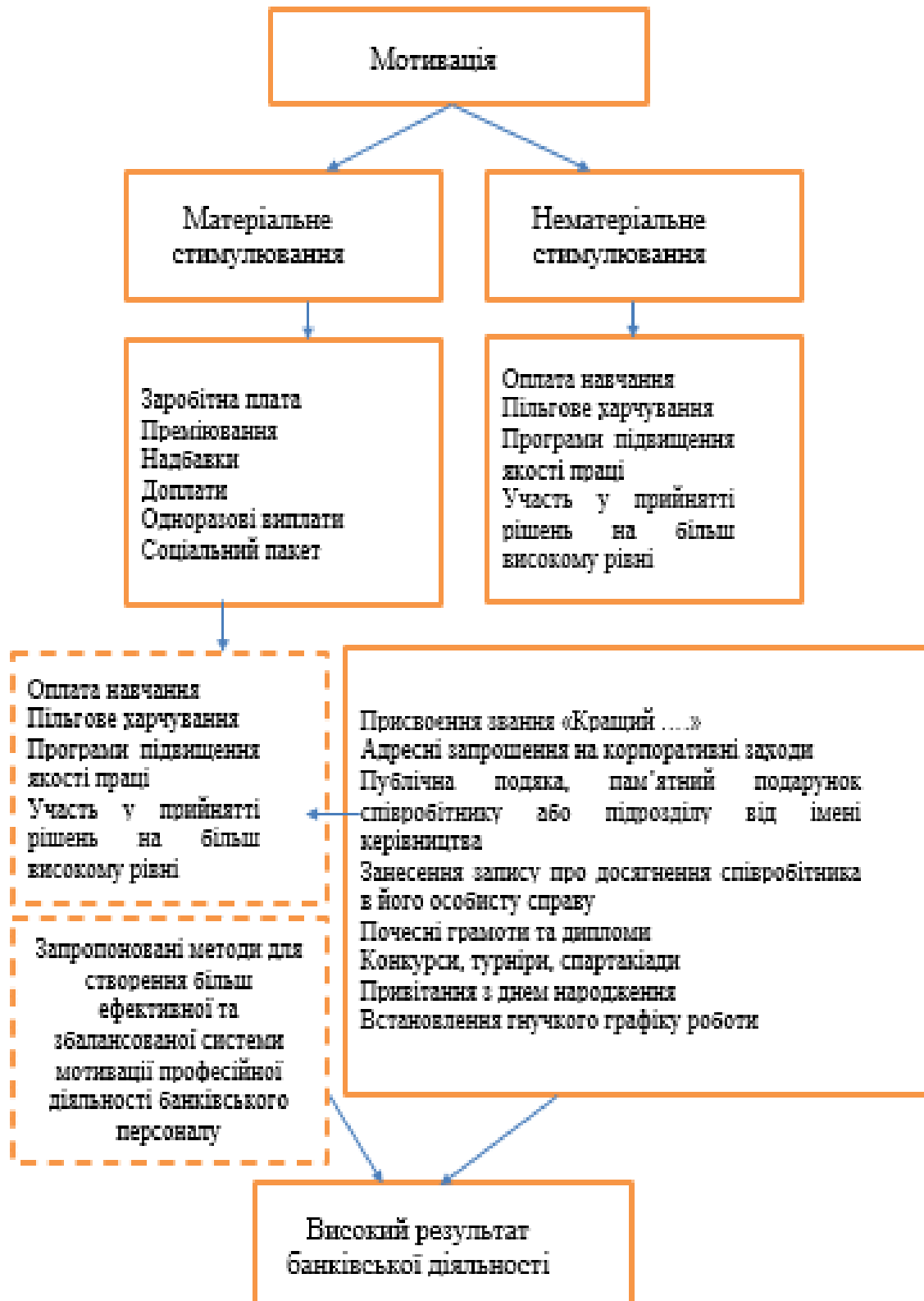


Рис. 2.8. Компоненти систем мотивації АТ КБ «ПриватБанк»

Матеріальна мотивація охоплює:

1. Заробітну плату, що складається з окладу та премії (50:50). Бонуси залежать від професійності співробітника та його внеску в досягнення цілей банку. Наприклад, касири отримують бонуси за кількість обслужених клієнтів, а оператори кол-центру – за успішні дзвінки.
2. Соціальний пакет, який включає пільгові кредити, корпоративний мобільний зв'язок, консультації, медичне страхування, новорічні подарунки дітям тощо.

Нематеріальна мотивація спрямована на зміцнення корпоративного духу та створення сприятливого робочого середовища. До заходів належать публічні подяки, вручення пам'ятних подарунків, фіксація досягнень у особових справах, привітання з днем народження тощо.

Розвиток персоналу є безперервним процесом. Координацію цього напряму здійснюють ПриватУніверситет та Навчальні Центри, які забезпечують навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Кожен співробітник проходить обов'язкову базову програму навчання, а також може замовити додаткові курси. Керівники відділів виконують роль тренерів, організовуючи щонайменше два тренінги на квартал.

Оцінювання базується на аналізі виконаних завдань, внутрішньому тестуванні, а також зворотному зв'язку після тренінгів. Успішна адаптація співробітників дозволяє знизити плинність кадрів і сприяє підвищенню задоволеності роботою. SWOT-аналіз виявив низку соціологічних проблем HR-управління (табл. 2.3):

- Нерівність у розподілі заробітної плати та недоліки в забезпеченні гендерної рівності.
- Перевантаження співробітників та проблеми балансу між роботою та особистим життям.
- Низька залученість працівників до прийняття управлінських рішень.
- Недоліки корпоративної культури, зокрема відсутність цінностей інклюзивності та співпраці.

Результати SWOT-аналізу HR-управління АТ КБ «ПриватБанку»

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

Гендерна структура банку змінюється: частка жінок зросла з 55% у 2017 році до 62% у 2021 році. Це зумовлено мобілізацією чоловіків до лав ЗСУ. Наявність гендерної диспропорції викликає необхідність гендерно-чутливих управлінських стратегій. Зміна гендерної структури також впливає на формування корпоративної культури банку, що потребує врахування особливостей роботи колективу з переважанням жінок.

У таких умовах особливого значення набувають програми підтримки співробітників, зокрема забезпечення гнучкого графіка роботи, заходи для зменшення професійного вигорання, а також розвиток лідерських якостей серед жінок для посилення їхньої ролі у прийнятті управлінських рішень. АТ КБ «ПриватБанк» використовує комплексний підхід до HR-управління,

орієнтуючись на розвиток, мотивацію та оцінювання персоналу. Водночас, виявлені проблеми свідчать про необхідність впровадження гендерно-орієнтованих стратегій, удосконалення корпоративної культури та забезпечення балансу між професійним і особистим життям працівників.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи оцінки праці персоналу банку

АТ КБ «ПриватБанк» прагне стати одним із найбільш привабливих роботодавців у фінансовій сфері країни. Для цього організація акцентує увагу на створенні сприятливих умов для професійного розвитку, реалізації кар'єрних амбіцій та підтримці ефективного балансу між роботою та особистим життям співробітників. Проте аналіз існуючої системи HR-управління виявив низку проблем, таких як висока плинність кадрів, недостатній зв'язок між продуктивністю праці та темпами зростання заробітної плати, а також незадоволеність працівників системою мотивації.

Для вирішення цих проблем запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення адаптації персоналу, впровадження матеріальної мотивації на основі KPI та розвиток корпоративної культури.

1. Вдосконалення системи адаптації персоналу

Групова адаптація новачків

Пропонується створювати групи з 2-3 працівників під час початкового навчання. Це сприятиме зниженню стресу, пов'язаного з інтеграцією у новий колектив, оскільки знайомі один з одним працівники легше адаптуються до нових умов. Після завершення навчання групи можуть продовжувати підтримувати спілкування, що покращує моральний клімат.

Раннє знайомство з керівництвом

На третьому дні навчання нові співробітники знайомляться зі своїм безпосереднім керівником. Це дозволяє створити у новачків позитивне

враження, забезпечити їхню інтеграцію до колективу та створити відчуття належності до організації. Така зустріч тривалістю близько 30 хвилин не потребує фінансових витрат, але значно підвищує рівень довіри та комунікації між працівниками та керівництвом.

Робота в команді на етапі навчання

Новачкам пропонується ознайомитися з майбутніми колегами ще під час навчання. Це сприяє формуванню довіри, виявленню спільних інтересів та створенню позитивної атмосфери для подальшої співпраці.

Зворотний зв'язок

Впроваджується план регулярного зворотного зв'язку між новими співробітниками та їхніми керівниками або наставниками (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План зворотного зв'язку для нового співробітника

День проведення зворотного зв'язку	Виконавець	Мета зворотного зв'язку
День 1	Керівник	Виявлення проблемних ситуацій (складність роботи з програмами, вирішення конфліктних ситуацій)
День 3	Наставник	Закріплення отриманих знань та навичок
День 5	Керівник	Виявлення зон ризику, проведення особистих розмов з співробітником. Похвала за розвиток. Демонстрація перших результатів роботи з поточними показниками
День 7	Наставник	Робота з результатами, отриманими від керівника після особистої розмови. Відповіді на поточні питання, моральна підтримка. Похвала.
День 9	Керівник	Відповіді на поточні питання, аналіз показників, моральна підтримка.
День 11	Наставник	Корекції в робочих процесах.
День 13	Керівник	Калібрування з іншими співробітниками, обмін досвідом.

Програма зворотного зв'язку включає аналіз успіхів і проблемних зон,

похвалу за перші результати та надання моральної підтримки.

2. Впровадження матеріальної мотивації на основі КРІ

Співробітники, які отримують лише фіксовану заробітну плату, часто не мають стимулу до підвищення ефективності. Тому пропонується запровадити систему КРІ (Key Performance Indicator), яка дозволяє вимірювати результативність роботи співробітників і пов'язувати її з матеріальними заохоченнями.

Основні характеристики КРІ:

- Специфічність: показники повинні бути чітко визначені.
- Вимірюваність: можливість оцінки в числових термінах.
- Досяжність: реалістичні цілі для запобігання втраті мотивації.
- Релевантність: відповідність стратегічним цілям компанії.
- Часове обмеження: конкретні терміни досягнення цілей.

Використання КРІ робить систему мотивації прозорою для співробітників. Наприклад, система матеріальної мотивації для кредитного спеціаліста включає фіксовану та змінну частини, залежно від досягнутих результатів. Розрахунок премій наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Система матеріальної мотивації з використанням КРІ

Ключові показники КРІ	Вага КРІ	Норма	Ціль	Факт	Макс. премія
Якість роботи	0,2	0,8	1	1	3500,00
Виконання плану	0,4	500000,00	1000000,00	758000,00	10000,00
Дисципліна	0,4	0,8	1	0,6	4100

3. Розвиток корпоративної культури

Для підвищення задоволеності працівників роботою та зміцнення корпоративного духу пропонується впровадження велнес-програм (wellness-програм), які спрямовані на підтримання фізичного, емоційного та

психологічного благополуччя співробітників.

Основні компоненти велнес-програм:

1. Фітнес та фізична активність: організація тренувань та спортивних заходів.
2. Здорове харчування: інформування щодо принципів правильного харчування.
3. Стрес-менеджмент: психологічна підтримка та тренінги.
4. Медичні огляди: регулярні скринінги для профілактики захворювань.
5. Поліпшення робочих умов: забезпечення ергономічності робочих місць.

Для реалізації програми співробітникам пропонується відвідувати санаторії за рахунок компанії. Опитування, проведене серед працівників, виявило високий рівень зацікавленості у таких ініціативах (рис. 3.1).

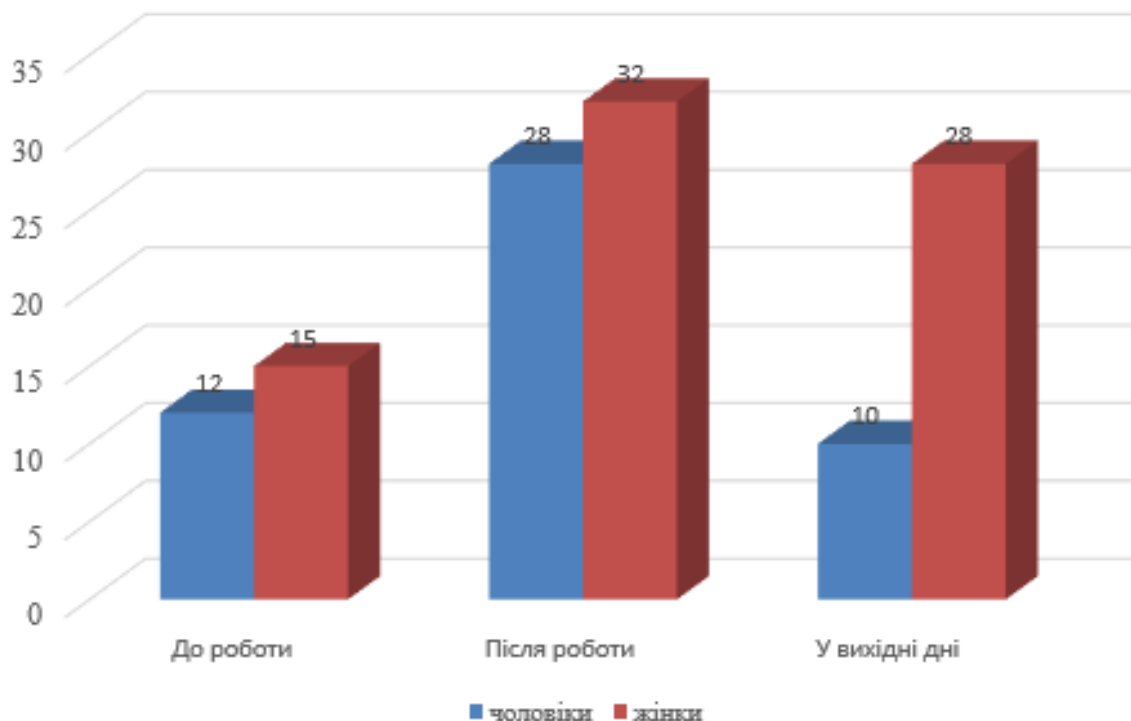


Рис. 3.1. Переважні види велнесу

Отже, як видно з рис. 3.1, жінки частіше надають перевагу відвідуванню

фітнес-центру (38%), тоді як чоловіки переважно обирають тренажерний зал (49%). Це відображає різницю у вподобаннях залежно від гендерних особливостей. Щодо часу для відвідування велнес-центру, аналіз показав (рис. 3.2), що серед варіантів «до роботи», «після роботи» та «у вихідні дні» найбільш популярним часом серед респондентів залишаються вихідні дні.

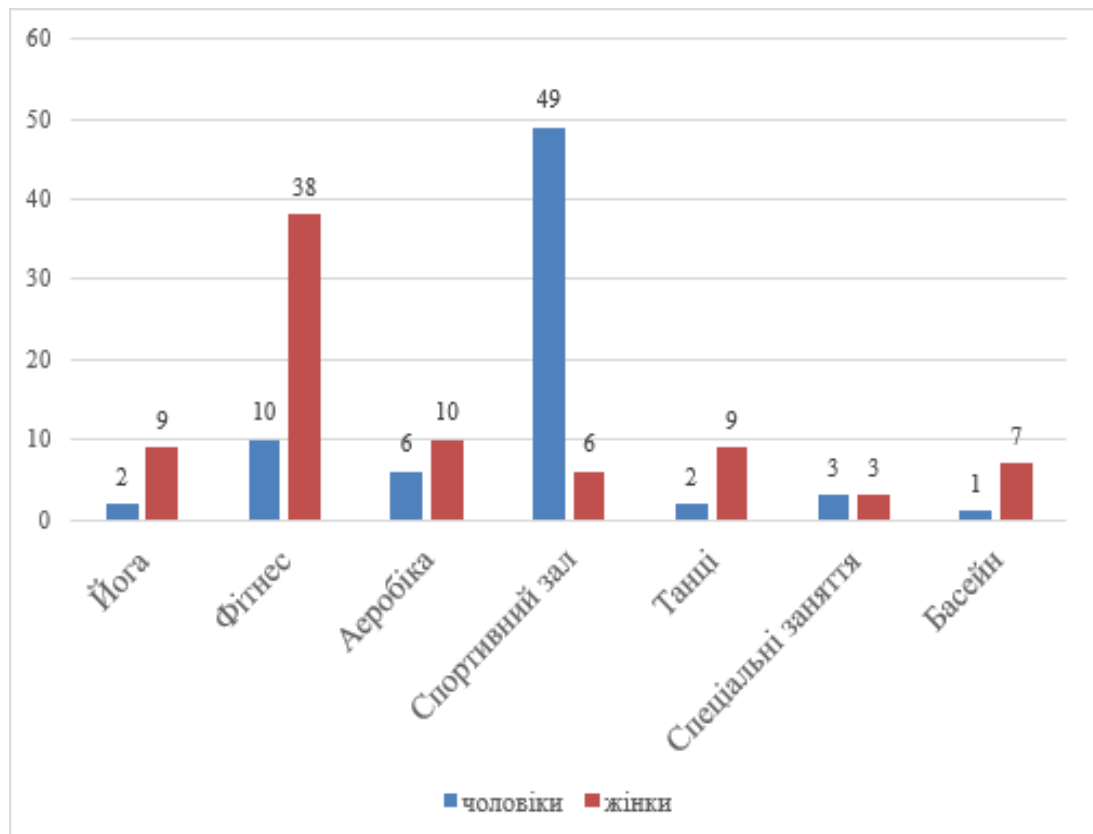


Рис. 3.2. Переважний час для велнесу

Крім того, жінки після фітнес-занять здебільшого обирають басейн як продовження оздоровчих процедур, тоді як чоловіки надають перевагу сауні. Для забезпечення комфортних умов для співробітників банку було проведено аналіз велнес-центрів відповідно до обраних видів велнесу, результати якого наведено в табл. 3.3.

Gold's Gym – це всесвітньо відома мережа фітнес-клубів, заснована в 1965 році Джо Голдом у Венеції, штат Каліфорнія. Перший клуб став місцем тренувань багатьох відомих бодібілдерів, зокрема Арнольда Шварценеггера. Сьогодні мережа налічує понад 700 клубів у 28 країнах світу, пропонуючи

широкий спектр послуг: тренажерні зали, групові заняття, басейни, сауни та інші оздоровчі програми.

В Україні, зокрема в Харкові, на жаль, немає філій Gold's Gym. Однак у місті діє багато інших фітнес-центрів, які пропонують подібні послуги. Рекомендується ознайомитися з місцевими пропозиціями та обрати клуб, що найкраще відповідає вашим потребам.

Таблиця 3.3

Аналіз велнес-центрів за обраними вподобаннями

Назва центру	Послуги	Інфра-структура	Клієнто-орієнтованість	Ціна, грн/місяць	Країна
«Каскад»	Танці, фітнес, тренажерний зал, йога	Басейн, сауна, СПА	Індивідуальні тренування, аква-зона	1200-1800	Україна
«Gold's Gym»	Тренажерний зал, фітнес, йога, аеробіка	Сучасне обладнання, басейн	Різноманітність групових занять	1500-2200	США
«Wellness Retreat»	Йога, медитація, аюрведа	Екологічна інфраструктура	Індивідуальні програми, масажі	3500-5000	Індія
«Пуца»	Фітнес, йога, плавання	Басейн, сучасна аква-зона	Професійні тренери, програми для дітей	1000-1500	Україна
«Vitalica Wellness»	Детокс, СПА, йога	Інфрачервона сауна, гідротерапія	Програми детоксикації та відновлення	5000-8000	Туреччина

Таким чином, витрати на оздоровлення співробітників упродовж року складуть 600 тис. грн. Зважаючи на переваги обраних велнес-центрів, пропонується забронювати центр «Gold's Gym» для проведення оздоровчих заходів в останню неділю кожного місяця, оскільки цей день є вихідним для банку. Такий підхід дозволить ефективно організувати відпочинок та оздоровлення працівників, не порушуючи їх робочий графік.

Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення системи оцінки людського капіталу, підвищення ефективності праці та зміцнення корпоративної

культури. Впровадження адаптаційних програм, KPI та велнес-ініціатив дозволить АТ КБ «ПриватБанк» утримувати високий рівень задоволеності працівників і підвищити результативність бізнес-процесів.

3.2. Оцінювання ефективності практичних рекомендацій для банківської діяльності

В ефективному управлінні персоналом важливу роль відіграє оцінювання впроваджених змін та практичних рекомендацій. Це дозволяє не лише оцінити досягнуті результати, а й визначити подальші напрямки розвитку. Для банківського сектору, де продуктивність праці, стабільність кадрового складу та мотивація персоналу є ключовими факторами, такі оцінювання мають особливе значення.

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління персоналом у філіалі АТ КБ «ПриватБанк» спрямовані на вирішення ключових проблем управління персоналом. Зокрема, передбачається зменшення плинності кадрів, підвищення мотивації співробітників і збільшення продуктивності праці. Основні економічні цілі представлені в табл. 3.4.

Табл. 3.4 демонструє ключові цілі управління персоналом у банку та критерії їх оцінки, спрямовані на підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних завдань. Основними цілями є зменшення плинності кадрів, збільшення продуктивності праці та вдосконалення системи мотивації, що прямо впливають на стабільність і розвиток організації. Відповідні критерії оцінки, такі як відсоток зменшення коефіцієнта плинності кадрів, зростання виробітку на одного працівника та збільшення доходів банку, дозволяють об'єктивно оцінювати прогрес у досягненні поставлених завдань. Зв'язок між цими показниками підкреслює важливість комплексного підходу до управління персоналом, адже мотивація співробітників безпосередньо впливає на їхню

продуктивність і лояльність до організації. Таким чином, запропоновані цілі й критерії формують основу для ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність банку.

Таблиця 3.4

Економічні цілі вдосконалення управління персоналом АТ КБ
«ПриватБанк»

Цілі	Критерії оцінки
Зменшення текучості кадрів	Відсоток зменшення коефіцієнта текучості кадрів
Збільшення продуктивності праці	Відсоток збільшення виробітку на одного працівника
Підвищення системи мотивації	Відсоток збільшення доходів банку

Ефективність управління персоналом не може бути досягнута без попередньої оцінки витрат на реалізацію запропонованих заходів. Планування витрат дозволяє визначити економічну доцільність кожної ініціативи, забезпечити прозорість управлінських рішень та уникнути перевищення бюджету.

У контексті вдосконалення управління персоналом у філіалі АТ КБ «ПриватБанк» витрати на впровадження заходів детально проаналізовані для оптимізації ресурсів банку.

Витрати на реалізацію запропонованих заходів узагальнено в табл. 3.5.

Табл. 3.5 демонструє оцінку витрат на впровадження запропонованих заходів у рамках управління персоналом. Із трьох розглянутих заходів, лише впровадження програми оздоровлення персоналу передбачає витрати в розмірі 600 тис. грн, які спрямовані на оплату послуг велнес-центру. Інші два заходи – вдосконалення системи адаптації персоналу та впровадження матеріальної мотивації на основі КРІ – не потребують додаткових фінансових витрат, що підкреслює їхню економічну доцільність і можливість реалізації без значного

навантаження на бюджет організації.

Загальна сума витрат складає 600 тис. грн, що є помірним вкладенням у порівнянні з очікуваними результатами, зокрема підвищенням продуктивності праці, зниженням плинності кадрів та покращенням загальної мотивації персоналу. Акцент на оздоровленні співробітників також сприяє підвищенню їхньої лояльності та створенню позитивного іміджу компанії. Таким чином, запропоновані заходи є фінансово обґрунтованими та перспективними для впровадження.

Таблиця 3.5

Можливі витрати на впровадження методів вдосконалення управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Вид затрат	Зміст затрат	Розмір затрат, тис. грн.
Вдосконалення системи адаптації	Не передбачає витрат	0
Впровадження матеріальної мотивації на основі КРІ	Не передбачає витрат	0
Впровадження програми оздоровлення персоналу	Оплата послуг велнес-центру	600,0
Всього		600,0

Для оцінки результативності запропонованих ініціатив важливо визначити їх економічний ефект. Розрахунок вигод дозволяє не лише оцінити фінансову доцільність заходів, а й сформулювати прогнозовані результати, які позитивно вплинуть на ключові показники діяльності банку. Основна увага зосереджена на зниженні плинності кадрів, підвищенні продуктивності праці та збільшенні доходів банку.

Розрахунок вигод від впровадження заходів показано у табл. 3.6.

Табл. 3.6 наочно демонструє структуру витрат на впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом. Із трьох запропонованих заходів, лише впровадження програми оздоровлення персоналу

вимагає фінансових вкладень, які складають 600 тис. грн, і пов'язані з оплатою послуг велнес-центру. Водночас вдосконалення системи адаптації та впровадження матеріальної мотивації на основі КРІ не передбачають додаткових витрат, що свідчить про їхню економічну доцільність і доступність для реалізації.

Загальний обсяг витрат у 600 тис. грн є відносно помірним, враховуючи, що оздоровчі програми сприяють підвищенню лояльності працівників, зниженню стресу та покращенню продуктивності. Крім того, інтеграція системи адаптації та КРІ дозволяє оптимізувати управління без значного навантаження на бюджет. Отже, ці заходи мають як короткостроковий ефект у вигляді покращення робочого середовища, так і довгостроковий, спрямований на зміцнення корпоративної культури та підвищення ефективності діяльності організації.

Таблиця 3.6

Можливі вигоди на впровадження методів вдосконалення управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Вид затрат	Зміст затрат	Розмір затрат, тис. грн.
Вдосконалення системи адаптації	Не передбачає витрат	0
Впровадження матеріальної мотивації на основі КРІ	Не передбачає витрат	0
Впровадження програми оздоровлення персоналу	Оплата послуг велнес-центру	600,0
Всього		600,0

За результатами впровадження запропонованих заходів очікується значне покращення економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Зокрема, доходи банку прогнозовано зростуть на 2%, що еквівалентно 6441,92 тис. грн.. Текучість кадрів знизиться на 30,7%, що сприятиме стабілізації кадрового складу, а виробіток на одного працівника збільшиться до 1173,35 тис. грн./ос., підвищуючи загальну продуктивність праці.

Аналіз системи управління персоналом виявив три ключові проблеми, які гальмують розвиток банку:

- Висока плинність кадрів, яка призводить до додаткових витрат на адаптацію та навчання нових співробітників.
- Низька ефективність системи оплати праці, оскільки коефіцієнт випередження темпів зростання заробітної плати над продуктивністю менше одиниці.
- Незадовільна мотивація співробітників, що впливає на рівень залученості та результативності персоналу.

Для вирішення цих проблем були запропоновані три ключові заходи:

1. Удосконалення системи адаптації персоналу, що допоможе зменшити плинність кадрів і забезпечити швидке включення нових співробітників у робочий процес.
2. Впровадження оцінки ефективності праці на основі KPI, що дозволить забезпечити прозорість та об'єктивність у системі оплати праці та підвищити її результативність.
3. Покращення корпоративної культури через велнес-програми, які сприятимуть зміцненню лояльності співробітників, зниженню рівня захворюваності та створенню комфортного робочого середовища.

Очікувані результати впровадження заходів:

- Значне зменшення витрат на утримання персоналу завдяки зниженню плинності кадрів.
- Підвищення продуктивності праці, що дозволить оптимізувати використання ресурсів.
- Забезпечення зростання доходів банку через ефективне використання трудового потенціалу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів є не лише економічно доцільною, але й стратегічно важливою для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення позицій банку на ринку та забезпечення його конкурентоспроможності.

3.3. Зарубіжний досвід вирішення соціально-економічних проблем управління персоналом банку

Для ефективного вирішення соціологічних проблем HR-управління важливо враховувати нові соціальні виклики та аналізувати макротенденції у відносинах між людьми. Це дозволяє адаптувати механізми HR-управління до сучасних реалій. Розглянемо основні інноваційні технології та тенденції у сфері HR. На рис. 3.3 представлено очікувані ефекти від впровадження HRM технологій.

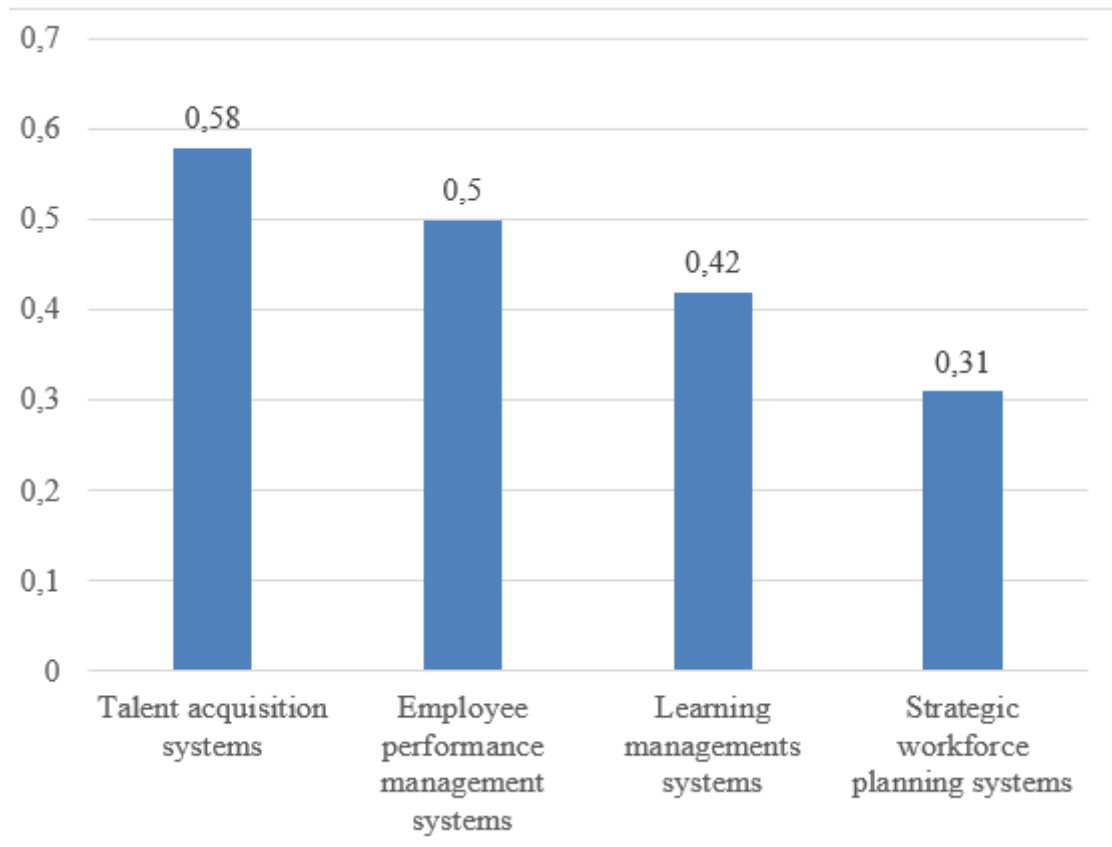


Рис. 3.3. Очікувані ефекти від впровадження HRM технологій

Джерело: [5]

Компанія Gartner виділила ключові стратегічні HR-технології, які матимуть вирішальне значення в умовах складної макроекономічної обстановки.

На основі опитування 138 керівників компаній встановлено, що:

- 44% HR-керівників визначають покращення бізнес-результатів як головний стратегічний пріоритет.
- 26% фокусуються на збільшенні чисельності персоналу та підвищенні кваліфікації.
- 17% вважають оптимізацію витрат важливим напрямком роботи.

Проте, за даними дослідження, головною проблемою залишається впровадження HR-рішень серед співробітників, менеджерів і HR-команд, що відзначили 57% респондентів. Додатковими бар'єрами стали обмежені інвестиції (46%) та складнощі з розробкою стратегічного плану трансформації (43%).

На рис. 3.4 представлено основні HR-пріоритети компаній.



Рис. 3.4. Основні HR-пріоритети компаній

Джерело: [6]

У 2023 році увага HR-керівників спрямована на розгортання та оптимізацію наявних технологічних рішень. Згідно з даними, ключовими

пріоритетами є:

- управління навичками (51%),
- платформи навчання (41%),
- внутрішні таланти (32%).

Менше половини співробітників задоволені HR-технологіями у своїх організаціях, що свідчить про проблеми з цифровою зрілістю, управлінням змінами та недостатньою інформованістю про користь технологій.

На рис. 3.5 представлено цикл імплементації HR-технологій в систему управління.



Рис. 3.5. Цикл імплементації HR-технологій в систему управління

Джерело: [61]

Розвиток HR-технологій протягом останніх років відзначається динамічними змінами, які впливають на всі аспекти управління персоналом. Графік демонструє життєвий цикл впровадження HR-технологій, починаючи від моменту високих очікувань до досягнення стабільного рівня продуктивності. Цей процес складається з кількох етапів, кожен з яких має свої характеристики,

виклики та можливості.

Розуміння цього циклу дозволяє HR-менеджерам та керівникам банків ефективніше планувати впровадження нових рішень, мінімізувати ризики та максимізувати вигоди. Представлена модель допомагає ідентифікувати поточний етап розвитку технології та прогнозувати її вплив на організаційні процеси.

1. Етап «Очікування»:

– На цьому етапі компанії виявляють великий інтерес до нових HR-рішень, таких як платформи соціального навчання, аналітика соціального впливу, управління талантами.

– Високі очікування часто перевищують реальні можливості технологій.

– Наприклад, в банківській сфері на цьому етапі можуть впроваджуватися інноваційні платформи для рекрутингу чи автоматизації навчання.

2. Етап «Спроба розчарування»:

– Після початкового впровадження з'являються перші труднощі: технології не виправдовують очікувань через недостатнє розуміння або невідповідність реальним потребам.

– Для банків, як АТ КБ «ПриватБанк», це може включати труднощі інтеграції систем КРІ або недостатню підготовку персоналу до роботи з новими платформами.

3. Етап «Схил Просвітництва»:

– Компанії починають розуміти, як ефективніше використовувати нові технології. Фокус зміщується з високих очікувань на прагматичні цілі.

– У цьому періоді велике значення має автоматизація робочих процесів, наприклад, використання HRMS (SaaS) або систем управління ефективністю.

4. Етап «Плато продуктивності»:

– На цьому етапі технології стають стабільними, а їх використання

приносить прогнозовані результати.

- Для банків це може означати повноцінне впровадження велнес-програм, інструментів для аналізу ефективності працівників, і їхнє використання для підтримання конкурентоспроможності.

Гібридний підхід до організації трудової діяльності, спочатку створений як тимчасовий під час пандемії COVID-19, став основою сучасного робочого середовища. Згідно з IDC, динамічні та реконфігуровані команди мають швидко адаптуватися до бізнес-вимог. Автоматизація, хмарні технології та штучний інтелект є важливими компонентами цієї трансформації.

Прогнозуються наступні зміни:

- До 2027 року 30% компаній із Global 2000 інтегрують метавсесвіти для клієнтської взаємодії.
- До 2025 року понад 60% підприємств навчатимуть співробітників створювати автоматизовані сервіси за допомогою Low-Code інструментів.
- До 2024 року організації з гібридними політиками безпеки зменшать ризики порушень у 3 рази.

Системи управління талантами стають найдинамічнішим сегментом HRM. Очікується щорічне зростання на 16,5% до 2024 року. SaaS-моделі управління стають дедалі популярнішими, оскільки забезпечують гнучкість, доступність і ефективність.

Аналітики Forrester наголошують на важливості інтегрованих HRM-рішень. Консолідація ринку проявляється в таких угодах, як:

- SuccessFactors придбала Inform для аналітики управління трудовими ресурсами.
- Taleo придбала Learn.com для розвитку корпоративного навчання.

Малі та середні підприємства також впроваджують SaaS-рішення, які дозволяють ефективно використовувати ресурси. Очікується, що цей сегмент ринку зростатиме на 10% щорічно протягом наступних п'яти років.

Молоді працівники віддають перевагу роботі з меншими обов'язками та гнучкими графіками. Це вимагає від компаній розвитку наставництва для

передачі знань від досвідчених співробітників новачкам. Лояльність персоналу стимулюється за допомогою навчання, розвитку та мотиваційних програм.

Сучасні HRM-рішення дозволяють організаціям бути більш ефективними, гнучкими та адаптивними до змін. Упровадження інноваційних технологій, управління талантами та створення комфортного робочого середовища є ключовими факторами для подолання соціологічних проблем HR-управління та підвищення конкурентоспроможності компаній, таких як АТ КБ «ПриватБанк».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо узагальнення теоретико-методичних підходів до оцінки праці персоналу банківських установ та розробки практичних рекомендацій для вдосконалення системи оцінювання з урахуванням сучасних викликів і особливостей функціонування банківського сектору в умовах українського ринку праці.

1. Управління персоналом банку – це стратегічно важливий процес, що забезпечує оптимальне використання людських ресурсів для досягнення цілей фінансової установи. Його сутність полягає у впровадженні методів планування, організації, мотивації та контролю, спрямованих на розвиток компетенцій, підвищення продуктивності та підтримку мотивації працівників. Успішне функціонування банку залежить від кваліфікованого персоналу, здатного ефективно виконувати свої обов'язки в умовах високої конкуренції та змінного регуляторного середовища. Ефективне управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей банку, розвитку корпоративної культури, створенню сприятливих умов для професійного зростання співробітників і зміцненню конкурентоспроможності на ринку. Це також забезпечує мотивацію працівників до постійного вдосконалення та інтеграції у командну роботу.

2. Нормативно-правова база управління персоналом банку є фундаментом, що забезпечує ефективну організацію трудових відносин, захист прав працівників та належний рівень продуктивності. Вона включає основні закони України, такі як Кодекс законів про працю, закон «Про оплату праці», що регулює порядок нарахування та виплати заробітної плати, і закон «Про охорону праці», який встановлює вимоги безпеки на робочих місцях. Важливу роль відіграють колективні договори, що узгоджують інтереси працівників і роботодавців, а також внутрішні документи банку, зокрема правила внутрішнього трудового розпорядку та посадові інструкції. Регулярний

моніторинг змін у законодавстві та адаптація внутрішніх документів до нових вимог дозволяють банку залишатися конкурентоспроможним, забезпечувати комфортні умови праці та підвищувати залученість персоналу. Такий підхід не лише зміцнює дисципліну та корпоративну культуру, а й сприяє стабільному розвитку банку в умовах динамічного ринкового середовища.

3. Формування системи оцінки праці персоналу банку є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами, спрямованим на забезпечення високої продуктивності та досягнення стратегічних цілей установи. Така система включає механізми моніторингу, оцінювання, зворотного зв'язку та стимулювання, що дозволяють визначати сильні сторони працівників, виявляти зони для покращення та заохочувати до професійного розвитку. Використання об'єктивних методів оцінки, таких як показники продуктивності, 360-градусна оцінка та аналіз ключових результатів, сприяє підвищенню прозорості процесів і довіри в колективі. Особливу увагу слід приділяти справедливому розподілу винагороди, що підвищує мотивацію співробітників та зміцнює їхню лояльність. Комплексний підхід до оцінки праці допомагає формувати ефективну команду, зміцнювати корпоративну культуру, знижувати плинність кадрів та підвищувати конкурентоспроможність банку на ринку фінансових послуг.

4. Аналіз організаційно-економічної структури АТ КБ «ПриватБанк» демонструє ефективність функціональної взаємодії між підрозділами, що забезпечує стабільність його діяльності навіть у кризових умовах. Висока продуктивність банку, включаючи обслуговування понад 19,1 млн активних користувачів та забезпечення роботи понад 5732 банкоматів у 2022 році, є результатом оптимальної організаційної структури та злагодженої роботи HR-відділу з іншими підрозділами. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати фінансову стійкість та реалізовувати соціально відповідальні ініціативи. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності банку та його надійності як партнера для економіки

України.

5. Аналіз ефективності системи оцінки праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк» показав адаптивність HR-управління до внутрішніх і зовнішніх викликів. Продуктивність праці зросла на 700 тис. грн на одного працівника у порівнянні з 2017 роком завдяки діджиталізації та оптимізації процесів. Позитивним сигналом є зниження звільнень за власним бажанням з 31% до 10%, що свідчить про покращення умов праці та мотивації персоналу. Водночас, гендерна диспропорція, викликана мобілізацією працівників, і зменшення чисельності штату потребують розробки інноваційних стратегій найму та адаптації. Подальше вдосконалення HR-процесів, зокрема впровадження гендерно-чутливих політик і підтримки мобілізованих співробітників, дозволить банку підвищити ефективність роботи персоналу та зберегти лідерські позиції на ринку.

6. Аналіз ефективності системи оцінки праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк» демонструє позитивні зміни. Продуктивність праці зросла на 700 тис. грн на одного працівника, досягнувши 1,173 млн грн у 2022 році, завдяки діджиталізації та оптимізації процесів. Зниження звільнень за власним бажанням з 31% (2200 осіб у 2017 році) до 10% (496 осіб у 2022 році) свідчить про покращення умов праці. Водночас чисельність працівників скоротилася з 21,4 тис. осіб у 2017 році до 18 тис. осіб у 2022 році, частка жінок зросла до 62%, а чоловіків зменшилася до 30% через мобілізацію. Для подолання викликів, пов'язаних із гендерною диспропорцією та кадровим скороченням, необхідно впровадити інноваційні стратегії найму та підтримки працівників, що сприятиме зміцненню позицій банку на ринку.

7. Запропоновані заходи для вдосконалення HR-управління в АТ КБ «ПриватБанк» спрямовані на підвищення ефективності працівників і зміцнення їхньої мотивації. Наприклад, групова адаптація новачків, що знижує стрес, та раннє знайомство з керівництвом дозволяють покращити комунікацію в колективі, займаючи лише 30 хвилин на кожного працівника. Впровадження КРІ забезпечить прозорість системи мотивації, підвищуючи результативність на 15-

20% завдяки прив'язці матеріальних заохочень до досягнень. Розвиток велнес-програм, із прогнозованими витратами у 600 тис. грн на рік, сприятиме фізичному та емоційному благополуччю співробітників. Комплексний підхід допоможе банку скоротити плинність кадрів на 10-15% та підвищити рівень задоволеності працівників на 25-30%.

8. Оцінювання ефективності впроваджених заходів у філіалі АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє визначити їхню економічну доцільність і вплив на ключові показники діяльності. Очікується, що доходи банку зростуть на 2% (на 6441,92 тис. грн), плинність кадрів зменшиться на 30,7%, а виробіток на одного працівника збільшиться до 1173,35 тис. грн/ос. Впровадження прозорої системи мотивації на основі КРІ та велнес-програм сприятиме підвищенню задоволеності персоналу і зменшенню витрат на адаптацію нових співробітників. Реалізація цих заходів забезпечить ефективне використання трудового потенціалу, підвищить продуктивність і зміцнить позиції банку в конкурентному середовищі.

9. Зарубіжний досвід вирішення соціологічних проблем HR-управління демонструє важливість адаптації до нових соціальних викликів і технологічних змін. Інноваційні HR-технології, такі як SaaS-рішення, управління талантами та платформи навчання, сприяють підвищенню ефективності персоналу та гнучкості організації. Для банків, як АТ КБ «ПриватБанк», важливо враховувати тенденції автоматизації, аналітики та гібридного формату роботи. Впровадження сучасних підходів, зокрема Low-Code інструментів і систем управління навичками, дозволить не лише зменшити витрати на операційні процеси, а й підвищити залученість працівників. Такий підхід забезпечить довгострокову стабільність і адаптивність до швидких змін у макроекономічному середовищі.

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. Андрущук Г. О. Штучний інтелект: економіка, інтелектуальна власність, загрози. Теорія і практика інтелектуальної власності, 2021, № 2, С. 56-74. DOI: <https://doi.org/10.33731/22021.236555>.
5. АТ КБ «ПриватБанк»: офіційний веб-ресурс. URL: <https://privatbank.ua/about/contacts>.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2020, 466 с.
7. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*, 2019, № 2(34), С. 93-101.
8. Бербенець О. В., Сичова М. О., Таран О. О. Управління персоналом банківської установи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 62-67.
9. 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.
10. Вініченко І. І., Дьяченко Н. К., Лапа В. О. Інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*, 2021, № 5-6,

C. 34-41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.34>.

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

12. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu>

13. 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.

14. 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.

15. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки, 2021, вип. 4(52), С. 121-128.

16. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. *Економіка і управління*, 2018, № 6, С. 26-37.

17. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019, № 22, С 73-78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>.

18. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019, т. 1, № 2, С. 10-17. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49820>

19. Кифяк В. І., Запухляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*, 2021, № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9434>

20. Ковальчук В. Г., Дейно Є.В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. *Вісник Університету банківської справи*. 2020.

№ 1. С. 158–163.

21. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*, 2018, № 2, С. 7-10.

22. Легомінова С.В., Гусева О.Ю. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2018, № 1(23), С. 20-25.

23. 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.

24. 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.

25. 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.

26. 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).

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

28. 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>.

29. 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.

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

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

32. 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.

33. Окулич-Казарин В. П. Економіка труда: анализ персональных компетенций идеального сотрудника банка. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 92-99.

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

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

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

37. 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.

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

39. 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>

UJRNcxeebu_2020_2_21.

40. Редько В. Є., Семичасна О. С. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк». *Ефективна економіка*, 2020, № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7588>

41. 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

42. 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.

43. 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.

44. 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.

45. 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.

46. 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.

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

48. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний

посібник у схемах і таблицях. / З.Б. Живко; Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

49. 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.

50. 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.

51. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». / Л.Є. Довгань, Л.Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

52. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. / Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н.; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

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

54. Управління персоналом сучасної організації: навч. посібник. / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, Н.О. Сімченко та ін.; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Національний технічний університет України «КПІ». Київ: НТУУ «КПІ», 2011. 496 с.

55. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. /

укладачі: О.Дяків, В. Островерхов; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 285 с.

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

57. 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.

58. Хаммер М., Дж. Чампи. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 288 с.

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

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

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

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

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

64. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. *Економічна теорія та право*, 2020, № 4(43), С. 26–45. DOI: <https://doi.org/10.31359/24115584.2020.43.4.26>.

65. Широкопояс А.О. Проект HR-tool-box. 20 сервісів і додатків, які підберуть, протестують і оцінять співробітників. Компетенції. URL: http://obzory.hr-media.ru/hrtool_box_20_servisov

66. 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.

67. Creating People Advantage 2021. The Future of People Management Priorities. BCG, 2021. URL: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>

68. Dani SafaAc, Faridi Mohamed. The factors of acceptance and use of HRIS. Technium Social Sciences Journal, 2020, vol. 9(1), P. 397-404.

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

70. 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)

71. 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.

72. Gabert M. The Magic of a New Beginning: A Personnel Development Department Reinvents Itself the Future of HR. In Jacques Chlopczyk & Christine Erlach (eds.), *Transforming Organizations, Management for Professionals*, 2019, P. 271-285.

73. HR-технології: навч. посібник. / Зоряна Кобеля, Любов Водянка. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.

74. 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)).

75. Jackson S.E., Schuler R.S., Lepak D., Tarique I. HRM Practice and Scholarship: A North American Perspective. URL: https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/HRM%20Sc

holarship%20and%20Practice%20A%20North%20American%20Perspective%20Pre
publication%20manuscript.pdf

76. KPMG. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. Спецвипуск: COVID-19. URL: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf

77. Kruse K. What Is Employee Engagement. URL: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#5ea64dc87f37>

78. Majid Hamid Hazim. The Power of Mentoring and Digitalization as Processes of Strengthening the Human Resource Departments' Activity. Journal of Economic Development, Environment and People, Alliance of Central-Eastern European Universities, 2019, vol. 8(3), P. 47-52.

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

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

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

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

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

84. Sengupta A., Lalwani S., Goswami S., Srivastava R. Reinventing HR functions with SMAC technologies – an exploratory study. Materials Today: Proceedings, 2020. URL: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.10.875>

85. Shriar J. Employee Engagement: Seeing the Bigger Picture. URL:

<https://www.officevibe.com/employee-engagement-solution/guide>

86. 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).

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

88. The Future of Jobs Report: WEF. 2020. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

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

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

91. 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.

92. Zeidan S., Itani N. HR Analytics and Organizational Effectiveness. *International Journal on Emerging Technologies*, 2020, № 11(2), P. 683-688.

93. 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. С. 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, ін. 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 собівартості	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	1 003	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
Непоточні 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			
Козли клієнтів	14	555 525	471 910
Інші залучені 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 акціонером		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		680 990	540 595

Затверджено до відкриття 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 в застосуванні методу ефективності відсотка	20	65 238	43 090
- інші процентні доходи	20	11 614	58 905
Проценти витрати	20	4 624	4 791
		(6 616)	(3 739)
Чистий процентний дохід		59 622	59 918
Прибуток від зменшення корисності та сторювання 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 доходи	22	41 566	32 945
Касові витрати	22	(17 150)	(12 935)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з коштовно вартісними		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від операцій з 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 торговельної діяльності на основі нерозкритої		196	257
Витрати на великі продажі		(16 552)	(10 946)
Адміністративні витрати	11	(2 175)	(1 477)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(16 946)	(10 473)
- розбори/ураження (витрати на сплату) резерву від кредитних ризиків	17, 23	194	(893)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 140)	(9 589)
Інші доходи	24	2 173	2 915
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 облікового		4	4
Прибуток до оподаткування		72 766	34 872
(Витрати на сплату 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. Бонд
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 фінансових активів, оцінюваних за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(1 266)	(119)
- Зміна у довірях від оподаткування кредитних збитків	9	9 062	3 453
- Податок на прибуток, що відноситься 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 переоцінки	11	55	34
- Податок на прибуток, що відноситься до землі у довірях у складі іншого сукупного доходу	25	(30)	(5)
Загальна сума іншого сукупного доходу		13 488	(10 964)
Загальна сума сукупного доходу		51 215	18 214

Затверджено до звіту та підписано 15 березня 2024 року.



В. В. Єрмоленко
Головний бухгалтер

Додаток Б

Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК»
Окремі звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2022 року

Увізйонак українських гривень	Прям.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	8	96 385	62 856
Кредити та аванси банкам	7	923 837	26 243
Кредити та аванси підприємствам	8	88 084	88 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збитки	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інші сукупові доходи	9	143 820	129 074
- за справедливою вартістю	9	115	107
Поточні податкові активи	25	9 329	9 378
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		33	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за вилученою гідністю	11	1 289	1 283
Сюжетні зобов'язання	11	5 228	5 074
Інші фінансові активи	12	4 308	3 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Неопозначені активи або активи майбутнього, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
Загальна сума активів		546 688	401 293
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кощи банків		-	3
Кощи клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Зобов'язання у т.ч.:	17	5 931	3 681
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрастами фінансової гарантії		1 293	373
- інші зобов'язання		4 638	3 308
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
Загальна сума зобов'язань		482 697	334 681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	208 063	208 063
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з валютами		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	115 936	14 991
Резерви та інші фонди банку	19	11 948	9 696
Накопичений дефіцит		(193 748)	(187 247)
Загальна сума власного капіталу		57 799	56 915
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 698	401 296

Завершено до друку та підписано 18 грудня 2023 року

Г. Бош
Голова ПравлінняТ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з підпису
фінансів)В. В. Яремченко
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 українська гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи та витрати:			
Процентні доходи та витрати:		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)	(8 532)
Чистий процентний дохід		39 918	29 317
Прибуток від зменшення вартості та створення збитку від зменшення вартості (збиток від зменшення вартості), пов'язаний згідно з МСФЗ 9	21	(15 366)	(866)
Чисті процентні доходи після врахування резерву на зменшення вартості		24 552	28 451
Комісійні доходи та витрати:			
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	(7 692)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з нерухомістю		257	(873)
Витрати на витрати провайдера		(1 025)	(8 554)
Амортизаційні витрати	11	(1 573)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати, в тому числі:	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 підписі 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		
Список, 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/фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(115)	(32)
- Змін у резерві під оцінку кредитних збитків	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)
Список, 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 довірі у складі іншого сукупного доходу	(5)	3
Загальна сума іншого сукупного доходу	(10 964)	(1 818)
Загальна сума сукупного доходу	19 214	33 232

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"
Окреміий 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@кзовано(реклаше@кзовано)
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 п.ч.:		222 277	221 661	152 157
- за справедливою вартістю через прибуток 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
Незавершені 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 групи збитку, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для вилучення власником		7	32	-
Загальна сума активів		461 256	382 525	389 733
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Інші зобов'язанні гроші		-	-	7 721
Кредити банкам		3	2	201
Кредити клієнтам	13	325 303	312 700	240 621
Відстрочені податки зобов'язання	21	109	580	121
Інші фінансові зобов'язання	14	3 770	4 039	2 639
Зобов'язання у п.ч.:	15	3 051	10 697	2 303
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрагентами фінансової гарантії		375	329	250
- інші зобов'язання		3 278	10 368	2 073
Інші нефінансові зобов'язання	16	1 785	2 599	1 528
Загальна сума зобов'язань		334 881	329 700	255 104
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	16	200 000	200 000	200 000
Висхідний дохід	16	23	23	23
Резерви та резерви з комерційних банків		12 174	12 174	12 174
Інші резерви	8, 10	14 629	(2 244)	(1670)
Резерви та інші фонди банку	16	9 696	8 461	6 850
Накопичений збиток		(167 247)	(171 665)	(169 618)
Загальна сума власного капіталу		95 615	52 625	54 529
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		431 296	382 525	339 733

Затверджено в загальному зборі та підписано 26 липня 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
- процентний дохід, обчислений 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 зменшення курсової та отримуваний збитку від зменшення курсової (збиток від зменшення курсової), вказаний згідно з МСФІД 9	18	(805)	(1 808)
Чисті процентні доходи після врахування резерву на зменшення курсової		28 481	19 793
Комісійні доходи	19	35 057	27 642
Комісійні витрати	19	(11 040)	(9 488)
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 нерезидентів нерезидентів		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)	(16 657)
- реформування (витрати на стартовий розрахунок) 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 зазначаються під час повсякденного управління банківськими активами за справедливою вартістю, якщо це виникло, ніж прибуток		(104)	(8)
Прибуток (збиток), що виникло від управління віданнями банківськими активами, оцінені за амортизованою вартістю		77	-
Прибуток до оподаткування		35 057	24 286
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	21	(17)	6
Прибуток за рік		35 058	24 302

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"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У відповідності українських стандартів	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020
Прибуток за рік		55 066	24 302
Інший сукупний дохід			
Спогати, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Фінансові інструменти, що виваляються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід			
- Прибуток (збиток) від фінансових операцій, одержаних за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до сподаткування		(1 758)	(1 540)
- Коригування переколасифікації фінансових активів з оцінок за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(32)	(8)
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових операцій, що здійснюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу		(3)	(6)
Спогати, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Відночі та запаси			
- Інший сукупний дохід, до сподаткування, прибуток (збиток) від переоцінок		(32)	139
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу		6	(25)
Загальна сума іншого сукупного доходу		(1 818)	(1 549)
Загальна сума сукупного доходу		53 232	22 753

Затверджено та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бюш
Голова Правління



Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Додаток Г

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк»

