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

Назва факультету	**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**
Назва кафедри	**Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**
Спеціальність:	**073 Менеджмент**
Освітня програма:	**Менеджмент і глобальний бізнес**
Група:	**АМ-43Б заочна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

здобувача вищої освіти **Янголенка Дениса Олекснадровича**

Кваліфікаційна бакалаврська робота
допущена до захисту рішенням кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 16 від «11» червня 2026 р.

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов

Науковий керівник
к.пед.н., доцент
_____ Т.О. Семенченко

м. Харків 2026 р.

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

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Бакалавр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент і глобальний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, обліку та
бізнес-комунікацій
к.е.н., доцент
Р.О. Піскунов

(підпис) (ініціали, прізвище)

«13» грудня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Янголенка Дениса Олександровича

1. Тема роботи: «СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ»
керівник роботи Семенченко Тамара Олександрівна, к.пед.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «12» грудня 2025 р. № 4601-5/4357
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2026 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: визначити теоретико–сутнісну характеристику системи управління персоналом підприємства та сучасних підходів до її формування; розкрити мету, функції та інструменти HR-менеджменту в організаціях банківського сектору; проаналізувати роль управління персоналом як чинника підвищення ефективності діяльності установи та зниження організаційних ризиків; узагальнити сучасні концепції розвитку персоналу, цифровізації HR-процесів і підвищення продуктивності праці; визначити

значення кадрової політики, мотиваційних механізмів і системи оцінювання результативності працівників.

У розділі 2: навести організаційно-економічну характеристику підприємства - бази практики; проаналізувати основні показники діяльності, структуру управління та кадровий склад; дослідити практику управління персоналом у банківському секторі України; провести оцінку існуючих HR-процесів, системи мотивації, підбору, адаптації та розвитку персоналу; виявлено проблемні аспекти та фактори, що стримують підвищення ефективності використання трудового потенціалу; здійснити аналіз впливу цифровізації та організаційних змін на результативність кадрової роботи.

У розділі 3: узагальнити сучасний міжнародний досвід управління персоналом та можливості його адаптації до вітчизняної практики; розробити комплекс пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства; запропонувати впровадження сучасних HR-інструментів, цифрових рішень і системи KPI-оцінювання; сформувати модель підвищення ефективності HR-процесів; провести оцінювання результативності запропонованих заходів; обґрунтувати економічну доцільність впровадження рекомендацій через зниження кадрових втрат, підвищити продуктивність праці та скорочення адміністративних витрат.

4. Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи

з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи
2	Затвердження плану і завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи
3	Виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
4	Подача на кафедру кваліфікаційної бакалаврської роботи для перевірки на наявність запозичень з інших документів
5	Проходження процедури допуску до захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи
6	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи

Дата видачі завдання 13 грудня вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти _____ Д.О. Янголенко
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Т.О. Семенченко
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 88 сторінок, 15 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 45 найменувань, 2 додатки.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства в умовах трансформацій економічного середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення системи управління персоналом комерційного банку в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення сучасних підходів до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»).

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

– розкрити сутність управління персоналом підприємства, його мету, завдання та функції;

– дослідити основні концепції та моделі управління персоналом у сучасному менеджменті;

– визначити сучасні виклики управління персоналом в умовах воєнного стану;

– надати загальну та техніко-економічну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;

– здійснити аналіз кадрового складу та динаміки персоналу банку;

– оцінити чинну систему управління персоналом у банку;

– розробити напрями трансформації ролі HR-служби в умовах цифровізації;

– запропонувати комплекс заходів щодо впровадження сучасних HR-інструментів;

– оцінити ефективність запропонованих заходів.

У роботі проаналізовано сучасні підходи до управління персоналом у банківському секторі України, досліджено особливості функціонування HR-системи в умовах воєнного стану та цифровізації бізнес-процесів. Здійснено оцінку кадрових показників АТ КБ «ПриватБанк» та визначено напрями вдосконалення системи управління персоналом.

За результатами дослідження сформульовано теоретичні узагальнення та практичні рекомендації щодо трансформації ролі HR-служби, удосконалення системи мотивації, розвитку персоналу та впровадження цифрових HR-інструментів.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх використання банківськими установами для підвищення ефективності управління персоналом в умовах нестабільності та кризових явищ.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2026

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2026

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-МЕНЕДЖМЕНТ, БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР, ВОЄННИЙ СТАН, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-СЛУЖБИ.

ABSTRACT

The qualifying bachelor's thesis contains 91 pages, 15 tables, 10 figures, a list of 45 references and 2 appendices.

The object of the research is the process of personnel management of an enterprise under conditions of economic transformation.

The subject of the research is the theoretical, methodological and applied principles of improving the personnel management system of a commercial bank under martial law.

The purpose of the bachelor’s thesis is to develop theoretical provisions and practical recommendations for improving modern approaches to personnel management of an enterprise under martial law (on the example of JSC CB «PrivatBank»).

The objectives of the thesis are:

– to reveal the essence, purpose and functions of personnel management;

– to study modern concepts and models of personnel management;

– to identify current challenges of HR management under martial law;

– to provide a general and technical-economic characteristic of JSC CB «PrivatBank»;

– to analyse the personnel structure and dynamics;

– to evaluate the current HR management system of the bank;

– to develop directions for transforming the role of the HR department under digitalisation;

– to propose a set of measures for implementing modern HR tools;

– to assess the effectiveness of the proposed measures.

The thesis analyses modern approaches to personnel management in the banking sector of Ukraine and examines the transformation of HR systems under martial law and digitalisation. Practical recommendations aimed at improving the HR management system and increasing its efficiency have been developed.

The practical significance of the results lies in the possibility of their use by banking institutions to improve personnel management efficiency in conditions of instability.

Year of completion of the bachelor's thesis: 2025
Year of defence of the bachelor's thesis: 2025

Keywords: PERSONNEL MANAGEMENT, HR MANAGEMENT, BANKING SECTOR, MARTIAL LAW, DIGITALISATION, HR TRANSFORMATION.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ 12
1.1. Сутність управління персоналом підприємства, його мета, завдання та функції 12
1.2. Основні концепції та моделі управління персоналом у сучасному менеджменті 21
1.3. Сучасні виклики та проблеми управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану 27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» 33
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» ……...33
2.2. Аналіз кадрового складу та динаміки персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану 43
2.3. Оцінка чинної системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» ……48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» 55
3.1. Напрями трансформації ролі HR-служби АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифровізації та воєнного стану 55
3.2. Розробка комплексу заходів щодо впровадження сучасних HR-інструментів у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» 62
3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом 69
ВИСНОВКИ 75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 78
ДОДАТКИ.....82
..

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються в економіці України в умовах воєнного стану, цифровізації бізнес-процесів та структурних змін на ринку праці. Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році суттєво вплинуло на функціонування підприємств, зокрема банківського сектору. Водночас банківська система України продемонструвала стійкість та безперервність роботи, що було відзначено Національним банком України у щорічних звітах про фінансову стабільність [1].

У сучасних умовах управління персоналом набуває стратегічного значення. Як зазначає О.М. Грішнова, управління персоналом – це «цілеспрямована діяльність керівництва організації щодо формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу» [2]. Таким чином, людський капітал виступає ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні підходи до управління персоналом базуються на концепції стратегічного HR-менеджменту. Д. Ульріх підкреслює, що HR-служба повинна виконувати роль стратегічного партнера бізнесу, а не лише адміністративного підрозділу [3]. В умовах нестабільності ця функція трансформується: поряд із забезпеченням підбору та розвитку персоналу зростає роль підтримки психологічної стійкості працівників, організації дистанційної роботи та впровадження цифрових HR-рішень.

Воєнний стан спричинив значні зміни на ринку праці України. За даними Державної служби статистики України, у 2022–2023 роках спостерігалося суттєве скорочення зайнятості та міграція трудових ресурсів [4]. Це створило додаткові виклики для підприємств, пов’язані з утриманням кваліфікованих кадрів, формуванням резерву персоналу та підтримкою продуктивності праці.

Трансформація ринку праці під впливом воєнного стану супроводжується не лише кількісними змінами зайнятості, а й структурними зрушеннями у вимогах до компетентностей працівників. Організації дедалі більше орієнтуються на розвиток мультифункціональних навичок, цифрової грамотності та адаптивності персоналу до кризових умов. У банківському секторі це проявляється у зростанні ролі дистанційних форматів роботи, підвищенні вимог до кібербезпеки та необхідності швидкої перекваліфікації співробітників. Таким чином, сучасна система управління персоналом повинна забезпечувати не лише операційне функціонування кадрових процесів, а й стратегічну гнучкість організації.

Банківський сектор, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», відіграє системоутворюючу роль у фінансовій системі України. Відповідно до інформації Національного банку України, ПриватБанк є системно важливим банком [1]. Згідно з офіційною інформацією банку, він є найбільшим банком країни за кількістю клієнтів та обсягами операцій [5]. Забезпечення стабільної роботи такого масштабного фінансового інституту в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від ефективності системи управління персоналом.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері HR-менеджменту, більшість із них розглядають управління персоналом у відносно стабільному середовищі. Питання адаптації HR-систем до воєнного стану, цифровізації кадрових процесів, управління віддаленими командами та забезпечення емоційної підтримки персоналу залишаються недостатньо комплексно дослідженими. Це обумовлює необхідність поглибленого аналізу сучасних підходів до управління персоналом саме в умовах воєнного стану на прикладі конкретного підприємства.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення сучасних підходів до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»).

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

– розкрити сутність управління персоналом підприємства, його мету, завдання та функції;

– дослідити основні концепції та моделі управління персоналом у сучасному менеджменті;

– визначити сучасні виклики управління персоналом в умовах воєнного стану;

– надати загальну та техніко-економічну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;

– здійснити аналіз кадрового складу та динаміки персоналу банку;

– оцінити чинну систему управління персоналом у банку;

– розробити напрями трансформації ролі HR-служби в умовах цифровізації;

– запропонувати комплекс заходів щодо впровадження сучасних HR-інструментів;

– оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства в умовах трансформацій економічного середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення системи управління персоналом комерційного банку в умовах воєнного стану.

Теоретико-методичне підґрунтя роботи сформовано із застосуванням сукупності загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження. Методи аналізу та синтезу використано для систематизації наукових підходів до управління персоналом і формування узагальнених висновків. Системний підхід забезпечив цілісне дослідження HR-системи банківської установи як взаємопов’язаної сукупності елементів. За допомогою економіко-статистичного інструментарію здійснено оцінку динаміки кадрових показників і результативності використання людського капіталу. Метод

порівняння застосовано для зіставлення сучасних моделей управління персоналом та визначення їх переваг і обмежень. Візуалізація отриманих результатів здійснювалася за допомогою графічного методу, а економічне обґрунтування дозволило визначити доцільність і результативність запропонованих управлінських рішень.

Інформаційною базою дослідження стали чинні нормативно-правові акти України, аналітичні огляди та статистичні матеріали Національного банку України, офіційна звітність АТ КБ «ПриватБанк», дані Державної служби статистики України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики HR-менеджменту.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» з метою підвищення ефективності управління персоналом. Зокрема, запропоновані заходи спрямовані на скорочення рівня плинності кадрів, зростання продуктивності праці, раціоналізацію витрат на персонал та посилення залученості працівників. Окремі напрацювання можуть бути адаптовані й використані іншими банківськими установами в умовах воєнної нестабільності та активної цифрової модернізації фінансового сектору.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

– удосконалено методичний інструментарій оцінювання результативності управління персоналом банківської установи в умовах воєнного стану шляхом інтеграції кількісних індикаторів (рівень плинності, витрати на персонал, продуктивність праці) з якісними характеристиками (ступінь залученості та задоволеності працівників);

– дістали подальший розвиток теоретичні засади трансформації HR-служби в напрямі посилення її ролі як стратегічного партнера керівництва в період кризових викликів;

– сформульовано й економічно обґрунтовано практичні рекомендації щодо цифрової модернізації HR-процесів у системно важливому банку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність управління персоналом підприємства, його мета, завдання та функції

Розвиток ринкових відносин, глобалізація економіки та прискорення цифрових трансформацій зумовили зміну ролі людини в системі господарювання. Якщо у класичних теоріях менеджменту працівник розглядався переважно як фактор виробництва, то сучасні підходи трактують персонал як стратегічний ресурс і джерело довгострокових конкурентних переваг підприємства. Саме тому управління персоналом набуло статусу самостійного напряму менеджменту з розвиненою теоретичною та методичною базою.

Поточний етап трансформації управління персоналом характеризується переходом від функціонально-адміністративної моделі до ціннісно-орієнтованого підходу, у межах якого ключовою стає здатність організації формувати середовище довгострокової взаємодії з працівниками. Це передбачає інтеграцію HR-політики з бізнес-стратегією, розвиток організаційної гнучкості та формування культури постійних змін.

Історично формування теорії управління персоналом пройшло кілька етапів. На початку XX століття в межах школи наукового менеджменту Ф. Тейлора працівник розглядався як елемент виробничої системи, а основна увага приділялася нормуванню праці та підвищенню продуктивності. Згодом школа людських відносин, представлена Е. Мейо, обґрунтувала значення соціально-психологічних чинників у забезпеченні ефективності праці. Подальший розвиток теорії пов’язаний із формуванням концепції людського капіталу та стратегічного управління людськими ресурсами, що інтегрує HR-функцію у загальну систему корпоративного управління.

На відміну від класичних моделей, сучасні організації дедалі частіше застосовують інтегровані HR-підходи, які поєднують управління талантами, розвиток лідерства та цифрові інструменти підтримки працівників. Така еволюція зумовлена необхідністю швидкого реагування на зміни ринку праці та зростанням конкуренції за кваліфіковані кадри.

Теоретичне осмислення категорії «управління персоналом» характеризується методологічною варіативністю, що зумовлює існування кількох наукових парадигм її трактування.

О.А. Грішнова визначає управління персоналом як «цілеспрямовану діяльність керівництва організації щодо формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу» [2]. У цьому визначенні акцент зроблено на системному характері роботи з кадрами та орієнтації на результативність використання людського потенціалу.

Подібної позиції дотримується А.М. Колот, який зазначає, що управління персоналом охоплює «сукупність економічних, соціальних і організаційних відносин, пов’язаних із формуванням, використанням і розвитком трудового потенціалу» [6]. Отже, управління персоналом доцільно інтерпретувати як багаторівневу систему координації соціально-економічних процесів у межах організації.

У науковій літературі важливо розмежовувати поняття «кадри», «персонал» та «людські ресурси». Поняття «кадри» традиційно використовувалося в адміністративно-командній системі та відображало обліково-штатний підхід. Термін «персонал» є ширшим і охоплює всіх працівників підприємства незалежно від рівня та функціонального призначення. Поняття «людські ресурси» підкреслює економічну цінність працівників та їх здатність створювати додану вартість. Таке розмежування має методичне значення для формування сучасної системи управління персоналом.

У міжнародній науковій думці широко використовується поняття «human resource management». У межах концепції стратегічного HR-

менеджменту обґрунтовується необхідність трансформації кадрової функції у механізм створення бізнес-цінності, виступаючи «стратегічним партнером, адміністративним експертом, лідером змін та захисником інтересів працівників» [3]. Такий підхід відображає трансформацію HR-служби від суто кадрового діловодства до стратегічного управління людським капіталом.

Практична реалізація стратегічної ролі HR передбачає активну участь у формуванні організаційних змін, управлінні знаннями та підтримці інноваційної активності персоналу. У цьому контексті HR-функція виступає не лише сервісним підрозділом, а й драйвером трансформаційних процесів у компанії.

У новітніх наукових працях дедалі більшої ваги набуває концепція employee experience (досвіду працівника), яка розглядає взаємодію співробітника з організацією як цілісний процес - від рекрутингу до завершення трудових відносин.

Такий підхід передбачає інтеграцію HR-процесів із корпоративною культурою, цифровими інструментами та управлінням знаннями. Орієнтація на досвід працівника дозволяє підвищити рівень залученості персоналу та сприяє зниженню плинності кадрів, що особливо актуально для банківських установ у кризових умовах.

Аналіз наведених визначень дозволяє виділити кілька ключових ознак управління персоналом (табл.1.1.):

- системний характер;
- орієнтація на стратегічні цілі підприємства;
- поєднання економічних та соціальних аспектів;
- спрямованість на розвиток і мотивацію працівників.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності управління персоналом

Автор	Визначення	Ключовий акцент
О.А. Грішнова	Цілеспрямована діяльність щодо формування та розвитку кадрового потенціалу	Системність і результативність
А.М. Колот	Сукупність соціально-економічних відносин щодо використання трудового потенціалу	Соціально-економічний аспект
Д. Ульріх	HR як стратегічний партнер бізнесу	Стратегічна інтеграція

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 6].

Водночас варто зазначити, що жоден із представлених підходів не відображає повною мірою специфіку функціонування HR-систем в умовах воєнної економіки. Тому доцільним є поєднання стратегічної інтеграції, компетентнісного управління та цифрових інструментів моніторингу результативності персоналу.

Порівняльний аналіз представлених підходів свідчить, що сучасна наукова думка поступово зміщує акцент із функціонального розуміння управління персоналом на стратегічне бачення людського капіталу як джерела інноваційного розвитку. Це означає, що ефективність HR-системи визначається не лише процедурними аспектами, а й здатністю створювати умови для розвитку компетентностей та залученості працівників.

Водночас доцільно звернути увагу на те, що інтеграція стратегічного та поведінкового підходів дозволяє мінімізувати розрив між формалізованими HR-процедурами та реальними очікуваннями працівників. Практика українських підприємств свідчить, що саме дисбаланс між декларованою кадровою політикою та фактичними управлінськими рішеннями часто знижує рівень довіри персоналу.

На основі узагальнення наведених підходів можна зробити висновок, що еволюція управління персоналом від адміністративної функції до стратегічного партнерства обумовлена зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Особливо це проявляється у фінансовому секторі, де якість управління персоналом безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів, швидкість інновацій та стабільність бізнес-процесів.

Актуальні дослідження українських учених підтверджують необхідність стратегічного переосмислення ролі управління персоналом. Так, у статті Н.М. Діденко підкреслюється, що сучасні HR-системи повинні інтегрувати інструменти стратегічного планування та управління компетентностями в умовах нестабільності економічного середовища [12]. У публікаціях журналу «Проблеми економіки» наголошується на зростанні значення цифрових технологій у системі управління людськими ресурсами та формуванні нових моделей взаємодії з персоналом [13].

Теоретичне підґрунтя управління персоналом ґрунтується на концепції людського капіталу як визначального чинника продуктивності та економічного зростання. За визначенням Г. Беккера, людський капітал включає знання, навички та компетентності, що підвищують продуктивність праці. Сучасні дослідження Світового банку підтверджують, що якість людського капіталу є ключовим чинником економічного зростання [7]. Це означає, що ефективне управління персоналом прямо впливає на результативність діяльності підприємства.

Важливим аспектом є нормативно-правове регулювання трудових відносин. В Україні основні положення щодо організації праці визначаються Кодексом законів про працю України [8], Законом України «Про оплату праці» [9] та іншими нормативними актами. Вони формують правові рамки реалізації кадрової політики підприємств.

Метою управління персоналом є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами відповідної кількості та якості, створення

умов для їх ефективного використання та розвитку, а також досягнення стратегічних цілей організації. Як підкреслює С.П. Балабанова, мета управління персоналом полягає у «формуванні конкурентоспроможного трудового потенціалу, здатного забезпечити стійкий розвиток підприємства» [10].

До основних завдань управління персоналом належать:

• планування потреби в персоналі;

• підбір і відбір працівників;

• адаптація нових співробітників;

• організація навчання та професійного розвитку;

• оцінювання результатів діяльності;

• формування системи мотивації та оплати праці;

• забезпечення належних умов праці та соціального захисту.

Важливим елементом сучасної системи управління персоналом є оцінювання її ефективності. У науковій літературі застосовуються різні методичні підходи до вимірювання результативності HR-функції. Зокрема, використовується показник ROI персоналу, що відображає співвідношення витрат на персонал та отриманих економічних результатів. Поширеним є застосування системи ключових показників ефективності KPI, які дозволяють оцінювати продуктивність праці, рівень плинності кадрів, середню тривалість закриття вакансій та інші параметри.

Крім того, у міжнародній практиці використовується модель Balanced Scorecard, адаптована до HR-підсистеми, що забезпечує комплексну оцінку фінансових, процесних та соціальних результатів управління персоналом. Як зазначає Д. Ульріх, вимірювання результатів HR має бути пов’язане зі стратегічними цілями організації та створенням доданої вартості [3].

Система методичного супроводу оцінювання результатів HR-політики поєднує фінансові, соціальні та поведінкові індикатори, що дає змогу здійснювати багатовимірний аналіз ефективності реалізації кадрових рішень.

Такий підхід забезпечує цілісне бачення впливу управління персоналом на діяльність організації.

Вітчизняні дослідники також підкреслюють важливість комплексності при визначенні ефективності управління людськими ресурсами. Зокрема, у матеріалах журналу «Економіка України» обґрунтовується доцільність одночасного використання кількісних і якісних критеріїв оцінки. До них відносять рівень задоволеності працівників, показник їх залученості, індикатори соціальної стабільності трудового колективу, а також результативність використання людського капіталу [14].

З позицій функціонального підходу управління персоналом розглядається як сукупність взаємопов’язаних управлінських функцій. О.А. Грішнова визначає серед ключових такі: планування потреб у персоналі, організація роботи, мотивація працівників, контроль результатів та їх професійний розвиток [2]. У межах стратегічного підходу до HR-менеджменту перелік функцій розширюється за рахунок управління організаційними змінами, формування корпоративної культури та розвитку бренду роботодавця (рис. 1.1).

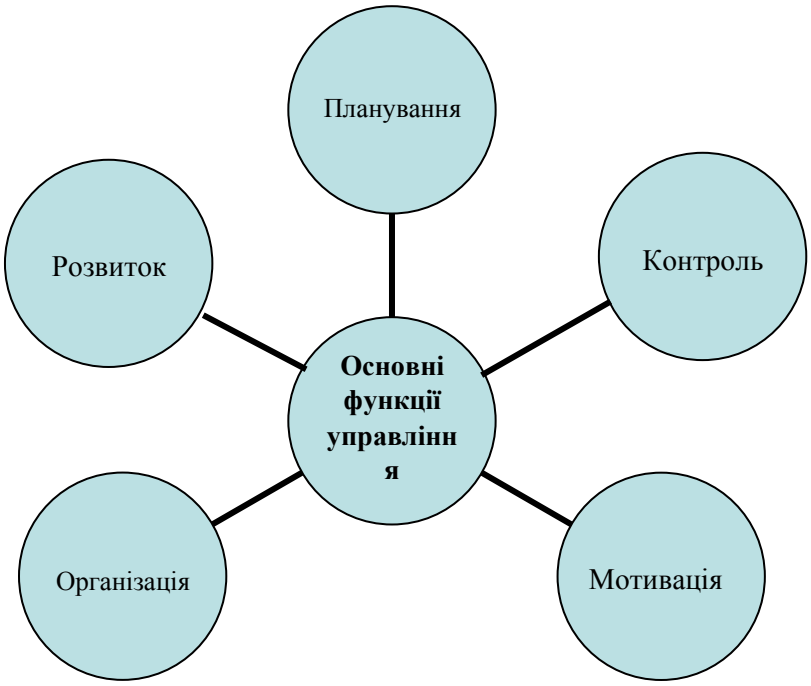


Рис. 1.1. Основні функції управління персоналом підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [2].

Розвиток систем управління персоналом на сучасному етапі відбувається під впливом масштабної цифрової модернізації, активного впровадження інструментів обробки даних та поширення дистанційних форматів зайнятості. Автоматизація HR-процедур, використання цифрових платформ і аналітичних рішень поступово змінюють традиційну модель роботи з персоналом. Згідно з аналітичними матеріалами міжнародної консалтингової компанії Deloitte, цифрова трансформація HR-функції належить до провідних світових тенденцій у сфері управління людськими ресурсами [11]. Така динаміка відображає не лише оновлення інструментарію кадрового менеджменту, а й зростання значущості технологічної складової у забезпеченні ефективності організації.

Одним із ключових напрямів цифрової еволюції HR є формування системи HR-аналітики. Підприємства дедалі частіше відмовляються від

інтуїтивних підходів до прийняття кадрових рішень на користь рішень, що ґрунтуються на аналізі масивів даних. Це відкриває можливості для прогнозування рівня плинності персоналу, вимірювання ступеня його залученості, а також оцінювання результативності програм навчання й розвитку. У звіті Deloitte наголошується, що people analytics набуває статусу стратегічного інструменту, здатного безпосередньо впливати на загальну організаційну результативність [11].

Поширення HR-аналітики змінює логіку прийняття кадрових рішень, переводячи їх із реактивного формату у проактивний. Завдяки використанню даних організації отримують можливість прогнозувати поведінку персоналу, оцінювати ризики втрати ключових працівників та підвищувати точність стратегічного планування.

Разом з тим у науковій літературі існує дискусія щодо співвідношення понять «кадровий менеджмент» і «управління людськими ресурсами». Частина дослідників розглядає їх як тотожні, інші підкреслюють, що управління людськими ресурсами має стратегічний характер і інтегроване у систему загального менеджменту підприємства. На нашу думку, доцільно використовувати поняття «управління персоналом» як ширшу категорію, що охоплює як адміністративні, так і стратегічні аспекти роботи з кадрами.

Отже, сучасне управління персоналом доцільно розглядати як інтегровану управлінську підсистему, що поєднує стратегічні, економічні та соціально-психологічні механізми впливу. В умовах цифровізації та кризових явищ саме гнучкість HR-політики стає визначальним чинником забезпечення

Узагальнення теоретичних підходів дає підстави стверджувати, що сучасна модель управління персоналом виходить за межі традиційного кадрового адміністрування. Її функціонування базується на інтеграції економічних, поведінкових та цифрових механізмів регулювання трудових процесів. У контексті воєнного стану особливого значення набуває адаптивність HR-системи, її здатність швидко трансформувати організаційні процедури та підтримувати кадрову стійкість підприємства. Саме ця

характеристика визначає конкурентоспроможність банківських установ в умовах підвищених ризиків.

Слід зазначити, що в умовах високої турбулентності економічного середовища ефективність управління персоналом визначається не лише наявністю формалізованих HR-процедур, але й здатністю організації швидко адаптувати кадрову політику до змін. Це передбачає розвиток agile-підходів у HR, використання HR-аналітики та інтеграцію управління персоналом у систему стратегічного управління підприємством.

1.2. Основні концепції та моделі управління персоналом у сучасному менеджменті

Еволюція сучасного менеджменту зумовила переорієнтацію управління персоналом із функціонального рівня на стратегічний. У межах цієї трансформації HR-система розглядається як елемент архітектури бізнес-моделі підприємства, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг.

Теоретичні підходи, розглянуті у підрозділі 1.1, формують концептуальне підґрунтя для розуміння сучасних моделей управління персоналом. Якщо у попередньому підрозділі було розкрито еволюцію наукових поглядів на сутність управління персоналом, то у даному підрозділі акцент зроблено на прикладних управлінських моделях, що застосовуються у сучасній практиці.

Передусім слід звернутися до концепції стратегічного управління людськими ресурсами. Її сутність полягає у погодженні кадрової політики із загальною стратегією підприємства. Як зазначає Д. Ульріх, «HR має створювати цінність для бізнесу шляхом поєднання стратегічного бачення та операційної ефективності» [3, с. 24].

В умовах підвищеної макроекономічної турбулентності та цифрової трансформації зазначена модель потребує адаптаційного переосмислення.

Зокрема, зростає роль антикризового управління персоналом, підтримки психологічної стійкості працівників та забезпечення безперервності кадрових процесів. HR-підрозділи змушені одночасно забезпечувати стабільність кадрових процесів і формувати антикризові рішення, орієнтовані на підтримку персоналу. Таким чином, стратегічний HR-менеджмент трансформується у гнучку систему управління людським капіталом.

Важливою теоретичною основою сучасних моделей є ресурсна концепція підприємства. У межах підходу resource-based view людські ресурси розглядаються як унікальний актив, здатний формувати стійкі конкурентні переваги. У матеріалах Світового банку підкреслюється, що «інвестиції в людський капітал є ключовим чинником довгострокового економічного зростання» [7]. Такий підхід змінює акценти управління персоналом з адміністративного контролю на розвиток компетентностей і залучення талантів.

З позицій ресурсної теорії підприємства конкурентна перевага виникає тоді, коли людські ресурси відповідають критеріям цінності (Value), рідкісності (Rarity), складності імітації (Imitability) та організаційної підтримки (Organization), що відображено у VRIO-концепції. У цьому контексті персонал розглядається не лише як фактор виробництва, а як стратегічний нематеріальний актив підприємства, здатний забезпечувати довгострокову результативність діяльності.

В українській науковій літературі стратегічний підхід до управління персоналом активно досліджується Н.М. Діденко. Автор наголошує, що «стратегічне управління персоналом передбачає інтеграцію кадрової політики у систему стратегічного планування підприємства» [12, с. 58]. Науковиця підкреслює, що в умовах нестабільності особливого значення набуває управління компетентностями та формування кадрового резерву.

Поряд зі стратегічною концепцією важливе місце займає модель управління за компетентностями. Вона ґрунтується на визначенні ключових професійних і поведінкових характеристик працівників, які забезпечують

досягнення цілей організації. У сучасних дослідженнях, опублікованих у журналі «Проблеми економіки», зазначається, що впровадження компетентнісного підходу «дозволяє підвищити узгодженість індивідуальних результатів працівників зі стратегічними цілями підприємства» [13].

Компетентнісна модель передбачає системне оцінювання персоналу, формування індивідуальних планів розвитку та застосування KPI, пов’язаних із результативністю діяльності. Водночас існує дискусія щодо ризиків надмірної формалізації компетентностей, що може обмежувати креативність працівників. На нашу думку, оптимальною є модель, яка поєднує стандартизовані критерії оцінювання з індивідуалізованими програмами розвитку.

Окремого аналізу потребує модель управління талантами. У звітах Deloitte підкреслюється, що сучасні організації мають переходити від управління персоналом до управління досвідом працівника, формуючи цілісну систему залучення та розвитку талантів [11]. У дослідженні Global Human Capital Trends зазначено, що ключовими трендами є цифровізація HR-процесів, розвиток people analytics та формування гнучких організаційних структур [11].

Модель talent management орієнтована на виявлення високопотенційних працівників, створення умов для їхнього кар’єрного зростання та формування лідерського резерву. В умовах воєнного стану для українських підприємств ця модель набуває особливого значення через дефіцит кваліфікованих кадрів та міграційні процеси.

У контексті цифрової трансформації економіки активно розвивається концепція HR-аналітики. О.В. Іванова зазначає, що «використання цифрових технологій та аналітики даних дозволяє підвищити обґрунтованість кадрових рішень» [14, с. 49]. Застосування people analytics дає можливість прогнозувати плинність кадрів, оцінювати рівень залученості персоналу та вимірювати ефективність навчальних програм.

Цифрова модель управління персоналом базується на автоматизації процесів рекрутингу, оцінювання та навчання, використанні HRM-систем і хмарних платформ. Водночас вона потребує високого рівня кібербезпеки та захисту персональних даних, що особливо актуально для банківського сектору.

Ще однією сучасною концепцією є модель гнучкого управління персоналом, що інтегрує принципи agile та проєктного менеджменту. Вона передбачає формування кросфункціональних команд, швидке прийняття рішень та адаптацію до змін середовища. У практиці українських підприємств цей підхід поступово поширюється у сферах IT, фінансів і консалтингу.

Аналіз наукових джерел свідчить, що сучасні моделі управління персоналом можна класифікувати за кількома критеріями (табл. 1.2; рис. 1.2):

– за рівнем стратегічної інтеграції;

– за ступенем цифровізації;

– за орієнтацією на розвиток компетентностей;

– за характером організаційної структури.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика сучасних моделей управління персоналом

Модель	Ключова ідея	Основний акцент	Переваги	Обмеження
Стратегічна модель (Д. Ульріх)	Інтеграція HR у бізнес-стратегію	Стратегічне партнерство	Узгодженість HR і стратегії	Високі вимоги до компетентності HR

Продовження таблиці 1.2.

Ресурсна концепція (RBV)	Людські ресурси як джерело конкурентних переваг	Унікальність людського капіталу	Формування довгострокових переваг	Складність вимірювання ефекту
Компетентнісна модель	Управління через систему компетентностей	Результативність і професійний розвиток	Чіткість критеріїв оцінювання	Ризик формалізації
Talent management	Виявлення та розвиток високопотенційних працівників	Лідерський резерв	Зниження плинності кадрів	Може створювати внутрішню конкуренцію
HR-аналітика	Прийняття рішень на основі даних	Digital HR	Підвищення обґрунтованості рішень	Потребує IT-інфраструктури

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 7; 11; 12; 13; 14].

Аналіз представлених моделей дозволяє сформулювати висновок про їх комплементарний характер. Практична ефективність HR-системи досягається не шляхом ізольованого застосування окремої концепції, а через їх інтеграцію відповідно до стратегічних цілей підприємства. Для банківського сектору пріоритетним є поєднання стратегічного партнерства, управління талантами та HR-аналітики.

Варто підкреслити, що вибір конкретної моделі управління персоналом повинен визначатися галузевою специфікою, масштабом підприємства та рівнем його цифрової зрілості. У банківському секторі, де високі вимоги до

точності управлінських рішень, особливого значення набуває інтеграція HR-аналітики з системами ризик-менеджменту.

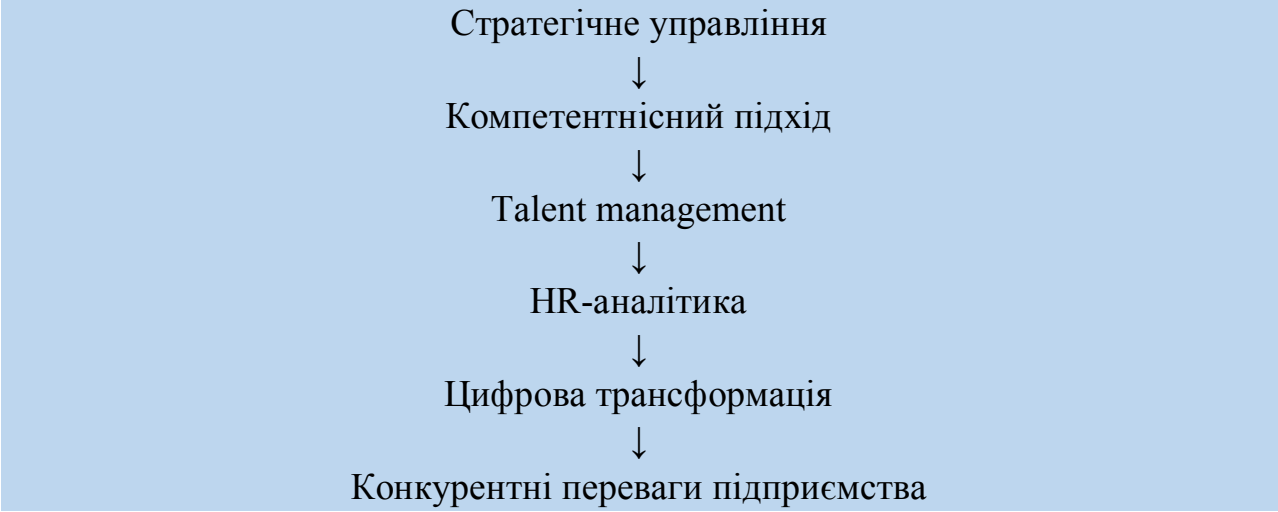


Рисунок 1.2. Інтегрована модель сучасного управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [3; 7; 11; 12; 13; 14].

Узагальнення наведених моделей дозволяє зробити висновок, що сучасне управління персоналом характеризується переходом від функціонального підходу до інтегрованої стратегічно-цифрової системи управління людським капіталом.

Світові тенденції підтверджують, що ефективна HR-система має поєднувати стратегічність, гнучкість і цифрову трансформацію. У цьому контексті доцільно відзначити зростання ролі корпоративної культури як елемента управлінської моделі. Сучасні дослідження доводять, що культура довіри та залученості прямо впливає на продуктивність і лояльність персоналу [11].

Водночас існує проблема адаптації зарубіжних моделей до українських реалій. Економічна нестабільність, воєнні ризики та нормативно-правові обмеження потребують гнучкого переосмислення міжнародного досвіду. На нашу думку, доцільним є поєднання стратегічної моделі Ульріха, компетентнісного підходу та інструментів цифрової HR-аналітики з урахуванням воєнних ризиків та особливостей функціонування національної економіки.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що сучасні моделі управління персоналом формують інтегровану стратегічно-цифрову систему регулювання людського капіталу. Її результативність визначається здатністю забезпечити синергію між організаційною гнучкістю, цифровими інструментами управління та розвитком компетентностей працівників.

Систематизація наведених концепцій і моделей створює теоретичну основу для подальшого аналізу практики управління персоналом на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» у другому розділі роботи.

1.3. Сучасні виклики та проблеми управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану

Воєнний стан виступає системним фактором трансформації організаційних процесів, що безпосередньо впливає на функціонування HR-систем підприємств. Зміна ринку праці, міграційні процеси та підвищення психологічного навантаження на працівників формують нову конфігурацію кадрових ризиків.

У науковій літературі управління персоналом в умовах кризових явищ розглядається як підсистема антикризового менеджменту, спрямована на збереження трудового потенціалу, адаптацію персоналу до зовнішніх шоків та мінімізацію соціально-економічних ризиків [2, с. 37; 10, с. 84]. На відміну від традиційної моделі HR-менеджменту, що орієнтується на розвиток і оптимізацію ресурсів, кризова модель акцентує увагу на стабілізації та підтримці функціонування організації.

Офіційні статистичні матеріали свідчать про істотне скорочення чисельності зайнятого населення у 2022–2023 роках, що супроводжувалося структурними диспропорціями ринку праці [4]. Це пов’язано з мобілізацією, вимушеною міграцією та релокацією бізнесу. Водночас у межах World Bank Human Capital Project наголошується, що в умовах кризи ключовим фактором відновлення економіки є збереження та розвиток людського капіталу [7].

Отже, в умовах воєнного стану система управління персоналом трансформується у стратегічний напрям розвитку організації, виходячи за рамки виключно операційних функцій кадрових підрозділів.

Теоретичне осмислення трансформації HR-систем доцільно здійснювати крізь призму концепції стратегічного партнерства, запропонованої Д. Ульріхом. У праці "Human Resource Champions" підкреслюється, що HR має виступати "стратегічним партнером, адміністративним експертом, агентом змін та представником інтересів працівників" [3, с. 45]. У період воєнної трансформації економіки саме роль агента змін та представника інтересів персоналу стає визначальною. Однак класична модель Ульріха формувалася в умовах стабільної економіки, тому її адаптація до українських реалій потребує врахування факторів безпеки, соціальної нестабільності та психологічного навантаження.

Законодавче поле також зазнало змін. Норми Кодекс законів про працю України та положення Закон України «Про оплату праці» були доповнені спеціальними регулюваннями щодо дистанційної роботи, призупинення трудових договорів, гнучкого режиму робочого часу [8; 9]. Це створило нові інструменти для підприємств, але водночас підвищило вимоги до правової компетентності HR-фахівців. У сучасних умовах кадрова політика повинна поєднувати гнучкість із суворим дотриманням трудових гарантій.

Особливої уваги заслуговує психологічний аспект управління персоналом. У "Звіті про фінансову стабільність" Національний банк України зазначено, що стійкість банківської системи забезпечується не лише фінансовими резервами, а й "здатністю персоналу підтримувати безперервність операцій навіть в умовах воєнних ризиків" [1]. Це свідчить про зростання ролі людського фактору в системі управління ризиками. У цьому контексті положення А.М. Колота щодо соціально-трудових відносин набувають нового змісту: "ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем соціального партнерства та довіри між

роботодавцем і працівниками" [6, с. 112]. У період воєнної трансформації економіки довіра стає ключовим ресурсом організації.

Цифровізація HR-процесів є ще одним важливим викликом. У публікаціях журналу "Проблеми економіки" за 2022–2023 роки підкреслюється, що цифрові інструменти управління персоналом дозволяють забезпечити гнучкість, оперативність і прозорість кадрових рішень [13]. Водночас у наукових працях О.В. Іванової підкреслюється, що оцінка результативності управління персоналом у контексті цифрової трансформації має базуватися на комплексному підході, який охоплює не лише фінансово-економічні індикатори, а й соціальні аспекти функціонування трудового колективу [14, с. 50]. Таким чином, цифровізація управлінських процесів не обмежується впровадженням автоматизованих рішень, а передбачає переосмислення критеріїв оцінювання ефективності та трансформацію систем мотивації персоналу.

Не менш вагомим є аспект стратегічного планування людських ресурсів. Н.М. Діденко зазначає, що стратегічний підхід до управління персоналом означає узгодження кадрової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства та її інтеграцію в систему довгострокових цілей організації [12, с. 34]. В умовах воєнного стану реалізація такого підходу ускладнюється підвищеною нестабільністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, проте саме стратегічна узгодженість кадрової політики сприяє забезпеченню стійкості та адаптивності підприємства у довгостроковій перспективі.

З урахуванням проаналізованих теоретичних положень і сучасних тенденцій практики, доцільно систематизувати основні виклики управління персоналом в умовах воєнного стану за окремими напрямами (рис. 1.3; табл. 1.3):

– демографічні та трудові (міграція, мобілізація, дефіцит кадрів);

– організаційно-правові (трансформація трудового законодавства);

– соціально-психологічні (стрес, професійне вигорання, зниження мотивації);

– технологічні (цифровізація HR-процесів);

– стратегічні (невизначеність та складність довгострокового планування).



Рис. 1.3 – Система викликів управління персоналом в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 6; 12; 14]

Таблиця 1.3

Характеристика ключових викликів управління персоналом в умовах воєнного стану

Група викликів	Прояви	Наслідки для підприємства
Демографічні	Мобілізація, міграція	Дефіцит кадрів
Правові	Зміни трудового законодавства	Підвищення ризику порушень
Соціально-психологічні	Стрес, вигорання	Зниження продуктивності
Технологічні	Дистанційна робота	Необхідність цифрової адаптації
Стратегічні	Невизначеність	Складність кадрового планування

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4; 6; 12; 14]

Для оцінювання впливу воєнних ризиків на кадрову стабільність доцільно використовувати коефіцієнт плинності кадрів:

$$Кпл = (Кзв / Ссч) \times 100\ \%,$$

де Кзв – кількість звільнених працівників за період, Ссч – середньооблікова чисельність персоналу.

Зростання цього показника свідчить про підвищення нестабільності трудового потенціалу та потребує коригування кадрової політики.

Для банківського сектору, зокрема для АТ КБ «ПриватБанк», це означає необхідність поєднання цифрової трансформації, управління ризиками та розвитку персоналу як взаємопов’язаних напрямів.

Комплексність зазначених викликів зумовлює необхідність переорієнтації HR-політики з підтримувальної функції на стратегічний інструмент забезпечення організаційної стійкості. У воєнний період саме якість управління людським капіталом визначає здатність підприємства зберігати операційну безперервність і конкурентні позиції.

Отже, управління персоналом в умовах воєнного стану трансформується у механізм забезпечення організаційної резильєнтності. Його ефективність визначається здатністю мінімізувати кадрові ризики, підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати безперервність операційної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» посідає провідні позиції у банківській системі України за масштабом активів, кількістю клієнтів та обсягами операцій. Універсальний характер діяльності дозволяє банку одночасно обслуговувати роздрібний сегмент, малий і середній бізнес та корпоративних клієнтів, що формує диверсифіковану структуру доходів і ризиків.

На офіційному ресурсі банку зазначено, що «ПриватБанк є державним банком, 100 % акцій якого належать державі в особі Міністерства фінансів України» [5]. Державна форма власності зумовлює підвищені вимоги до прозорості діяльності, фінансового моніторингу, системи контролю ризиків та корпоративного управління.

За інформацією, оприлюдненою Національним банком України, концентрація активів і зобов’язань у банківській системі України залишається високою: провідні фінансові установи акумулюють переважну частину ресурсів сектору. Особливу роль у забезпеченні стабільності фінансової системи в період воєнних викликів і макроекономічної турбулентності відіграють банки з державною участю. У звітних матеріалах регулятора наголошується, що банківський сектор продовжує функціонувати зі збереженням операційної стійкості та достатнього рівня капіталізації [1]. Серед системно важливих установ саме ПриватБанк демонструє сталі позиції за ключовими узагальненими показниками діяльності [1].

Відповідно до офіційно оприлюднених фінансових результатів, у 2024 році банк отримав чистий прибуток у розмірі понад 40 млрд грн (Додаток А). У публічних матеріалах установи підкреслюється, що за підсумками року обсяг чистого прибутку перевищив зазначену суму [5]. Позитивна динаміка

фінансового результату зумовлена зростанням процентних та комісійних надходжень, а також активною діяльністю в роздрібному сегменті. Згідно з відкритими фінансовими оглядами українських ділових медіа, підготовленими на основі офіційної звітності банку, чистий процентний дохід у 2024 році перевищив 66 млрд грн, тоді як чистий комісійний дохід склав понад 27 млрд грн [17]. Графічну структуру основних складових доходів АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік відображено на рис. 2.1.

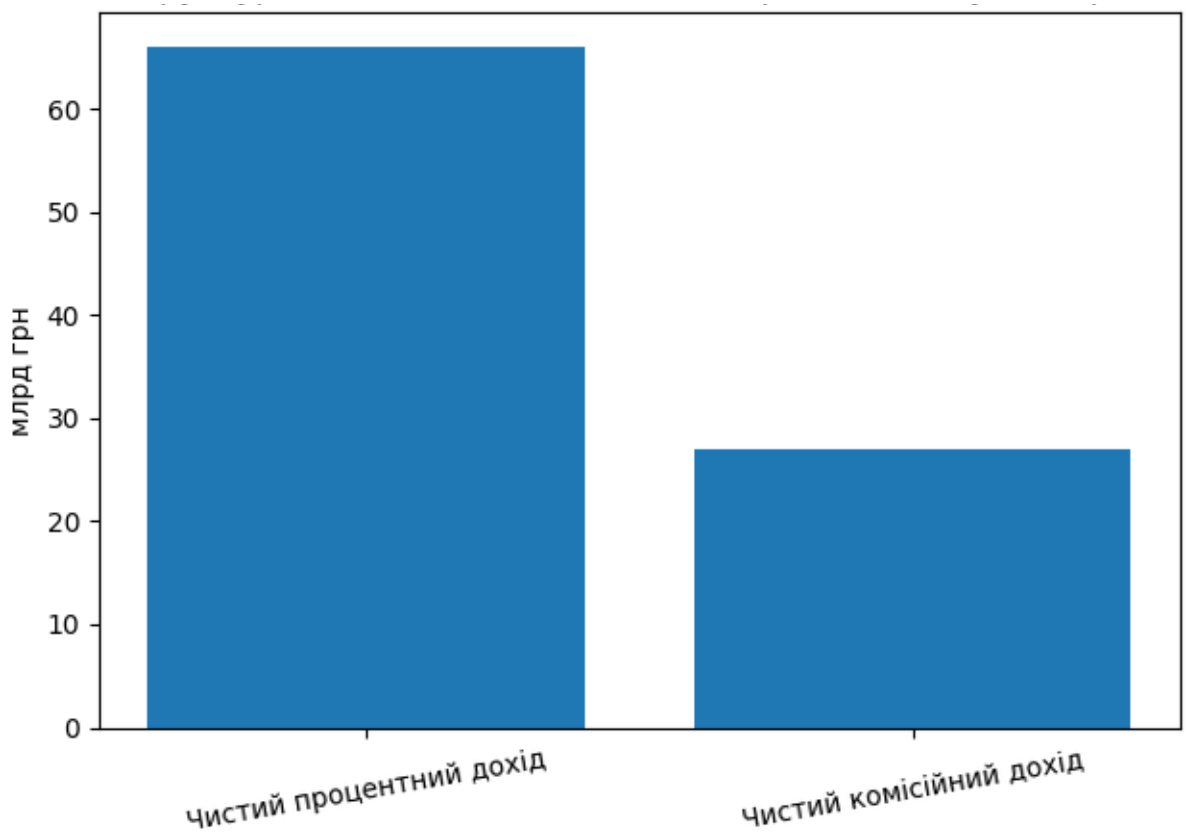


Рис. 2.1. Структура основних доходів АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році
Джерело: складено автором за даними фінансової звітності банку [17].

Для більш об’єктивної техніко-економічної оцінки діяльності банку доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників за останні роки на основі відкритої звітності та офіційних публікацій банку і профільних фінансових оглядів [5]; [17]; [18] (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2023	2024	Попередні дані за 2025
Чистий прибуток, млрд грн	≈ 37,8	понад 40	понад 50
Чистий процентний дохід, млрд грн	≈ 59	понад 66	понад 55
Чистий комісійний дохід, млрд грн	≈ 24	понад 27	понад 23
Кредитний портфель (чистий), млрд грн	≈ 115	≈ 135	понад 140

* Варто зауважити, що у відкритих джерелах станом на лютий 2026 року оприлюднено попереднє значення річного чистого прибутку за 2025 рік, тоді як дані щодо процентних і комісійних доходів подано за підсумками дев'яти місяців 2025 року відповідно до наявної публічної звітності [18]; [21].

Джерело: узагальнено за відкритими даними банку та фінансових оглядів [5]; [17]; [18].

Порівняння показників демонструє випереджальне зростання прибутку порівняно з доходами, що може бути пов'язано з оптимізацією витрат та зниженням частки проблемних активів. Водночас уповільнення темпів приросту процентного доходу у 2025 році потребує додаткового аналізу структури активних операцій.

Станом на лютий 2026 року АТ КБ «ПриватБанк» оприлюднив попередні фінансові результати за 2025 рік (рис.2.2). В офіційному повідомленні банку зазначено, що «ПриватБанк за підсумками 2025 року отримав рекордний прибуток понад 50 млрд грн» [21]. Таким чином, результати за 2025 рік підтверджують збереження високої фінансової стійкості та позитивної динаміки розвитку банку (рис.2.3).

Аналіз динаміки показників свідчить про стале зростання фінансових результатів банку. Зокрема, чистий прибуток у 2024 році зріс порівняно з 2023 роком приблизно на 6 %, а за підсумками 2025 року – більш ніж на 20 % порівняно з 2024 роком. У 2024 році обсяг чистого процентного доходу зріс більш ніж на 10 %, що вказує на активізацію операційної діяльності банку та підвищення результативності управління його активами. Така позитивна динаміка підтверджує конкурентоспроможність банку та стабільність його бізнес-моделі.

За попередніми офіційними даними банку, у 2025 році збережено тенденцію до зростання процентних та комісійних доходів, а також розширення кредитування економіки. У пресрелізі наголошується на зростанні довіри клієнтів та активному фінансуванні бізнесу і населення [21]. Це підтверджує стабільність бізнес-моделі банку навіть в умовах воєнного стану.



Рис.2.2. Попередні фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» за 2025 рік

Джерело: складено автором за даними попередніх фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за 2025 рік (офіційний пресреліз від 09.02.2026) [21].

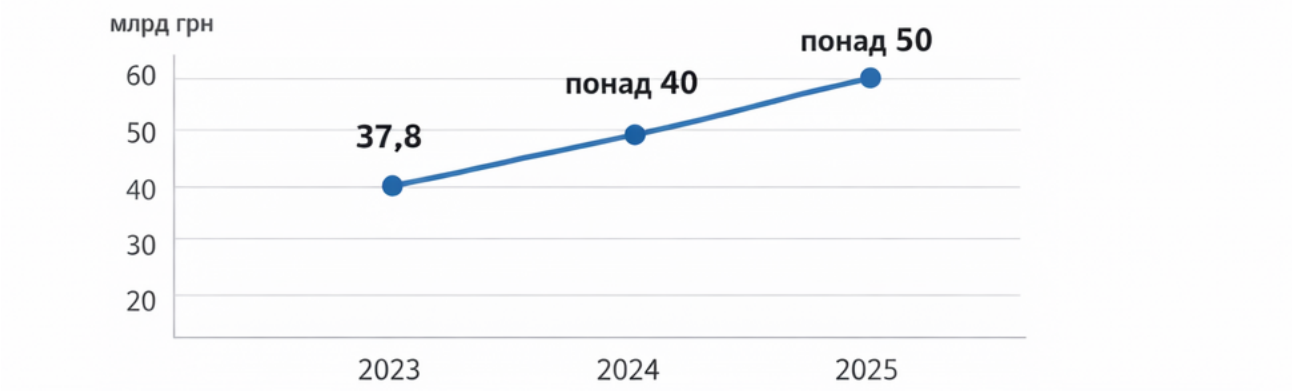


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр., млрд грн

Джерело: складено автором за даними річної звітності банку [20], офіційного сайту [5] та попередніх результатів за 2025 рік [21].

Як видно з наведених даних, у 2023–2025 роках (Додаток Б) спостерігається стійке зростання прибутковості та процентних доходів банку. Найбільш помітною є позитивна динаміка чистого прибутку, що свідчить про високу ефективність бізнес-моделі та зростання операційних результатів. Одночасно зберігається тенденція до розширення кредитного портфеля, що підтверджує активну кредитну політику банку [5]; [18] (рис.2.4).

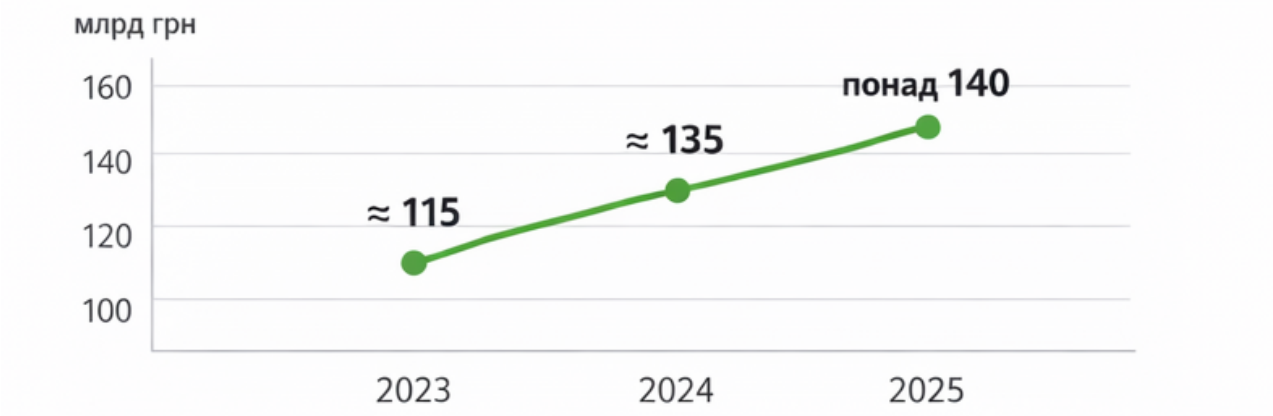


Рис. 2.4. Динаміка чистого кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр., млрд грн

Джерело: складено автором за даними офіційної звітності банку [17]; [18]; [21].

Зростання прибутковості у 2023–2025 роках свідчить про підвищення ефективності використання активів та власного капіталу банку. Стабільна динаміка фінансових результатів формує ресурсну основу для інвестицій у цифрову інфраструктуру, модернізацію бізнес-процесів та розвиток людського капіталу, що є важливим у контексті теми дослідження.

Для поглибленої техніко-економічної оцінки доцільно розрахувати показники рентабельності активів (ROA) та продуктивності персоналу.

Рентабельність активів (ROA) визначається за формулою:

ROA = Чистий прибуток / Середні активи × 100 %

За умови збереження тенденції зростання прибутку понад 50 млрд грн у 2025 році можна констатувати підвищення ефективності використання активів банку.

За даними фінансової звітності, середній обсяг активів банку у 2024 році становив орієнтовно 1 100 млрд грн. Відповідно, показник рентабельності активів (ROA) у 2024 році становив:

ROA = 40 млрд грн / 1 100 млрд грн × 100 % ≈ 3,6 %.

Для порівняння, середній показник ROA у банківській системі України у 2024 році становив близько 2–3 %, що підтверджує вище середньоринкову ефективність ПриватБанку.

Варто зазначити, що рівень ROA понад 3 % для банківського сектору вважається високим показником операційної ефективності, що свідчить про раціональну структуру активів і контроль витрат. Порівняно з середньосистемними значеннями, це демонструє конкурентну перевагу банку у використанні ресурсної бази.

У 2025 році за умови отримання понад 50 млрд грн прибутку та збереження співставного обсягу активів показник ROA може перевищити 4 %, що свідчить про високу ефективність використання ресурсної бази банку.

Продуктивність праці персоналу визначимо як співвідношення чистого прибутку до середньооблікової чисельності персоналу:

Продуктивність праці = Чистий прибуток / Середньооблікова чисельність персоналу

У 2024 році: 40 000 млн грн / 19 947 осіб ≈ 2,0 млн грн прибутку на одного працівника.

У 2025 році: 50 000 млн грн / 19 900 осіб ≈ 2,5 млн грн прибутку на одного працівника.

Таким чином, спостерігається підвищення продуктивності праці приблизно на 25 %, що свідчить про ефективніше використання кадрового потенціалу та посилення економічної віддачі від людського капіталу підприємства.

Важливою складовою техніко-економічної характеристики є масштаб ресурсної бази. За відкритими даними банку та галузевих оглядів, обсяг коштів клієнтів на рахунках стабільно зростає. Зокрема, депозитний портфель фізичних осіб упродовж 2024–2025 років демонстрував двозначні темпи приросту. В аналітичних матеріалах зазначено, що «ПриватБанк утримує найбільшу частку ринку роздрібних депозитів» [17]. Така динаміка відображає високий рівень довіри населення до банку та ефективну політику управління пасивами.

Кредитна діяльність банку також характеризується позитивною динамікою. За даними офіційної звітності, чистий кредитний портфель АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році збільшився приблизно на 17,4 % порівняно з 2023 роком, а у 2025 році перевищив 140 млрд грн, що підтверджує подальше розширення кредитних операцій банку. У фінансових повідомленнях підкреслено, що «банк нарощує кредитування малого та середнього бізнесу і роздрібних клієнтів» [18]. Це відповідає загальній тенденції пожвавлення кредитування, яку відзначає регулятор у своїх оглядах банківського сектору [1].

Окремої уваги заслуговує якість кредитного портфеля. За даними українських інвестиційно-аналітичних платформ, що посилаються на офіційну звітність банку, у 2025 році було суттєво знижено частку непрацюючих кредитів унаслідок списання проблемної заборгованості минулих періодів та активної роботи з ризиками. У матеріалах зазначено, що «банк суттєво скоротив рівень NPL після очищення балансу» [19]. Це позитивно впливає на показники фінансової стійкості та достатності капіталу.

Техніко-економічна характеристика діяльності банку включає також показники інфраструктури та операційної мережі. На офіційному сайті зазначено, що ПриватБанк має одну з найбільших мереж обслуговування в Україні – розгалужену систему відділень, банкоматів і терміналів самообслуговування, а також потужні дистанційні канали. У характеристиці цифрових сервісів наголошено, що «Privat24 є одним з найпопулярніших фінансових мобільних застосунків в Україні» [5]. Високий рівень цифровізації операцій безпосередньо впливає на продуктивність праці персоналу, структуру зайнятості та вимоги до компетентностей працівників (табл. 2.2; 2.3).

Таблиця 2.2

Показники масштабу діяльності та інфраструктури банку

Показник	Значення
Кількість клієнтів фізичних осіб	понад 18 млн
Бізнес-клієнти	близько 900 тис.
Відділення	понад 1 000
Банкомати	понад 7 000
Термінали самообслуговування	понад 10 000
Частка роздрібних депозитів ринку	понад 20 %

Джерело: офіційні матеріали банку та відкриті фінансові огляди [5]; [17].

Таблиця 2.3

Узагальнені техніко-економічні характеристики діяльності банку

Характеристика	Показник
Форма власності	державна
Тип банку	універсальний
Статус у системі	системно важливий банк
Основні сегменти	роздрібний, МСБ, корпоративний
Модель обслуговування	багатоканальна, цифрова
Частка дистанційних операцій	домінуюча
Ринкова позиція	лідер за активами та клієнтською базою

Джерело: узагальнено за матеріалами НБУ та офіційного сайту банку [1]; [5].

Наведені характеристики підтверджують, що банк функціонує як масштабна багатопрофільна фінансова установа з домінуванням цифрових каналів обслуговування. Така модель діяльності безпосередньо впливає на вимоги до структури персоналу, системи підбору, навчання та оцінювання працівників, що є важливим у контексті теми дослідження.

Водночас сучасні дослідження банківського менеджменту свідчать, що високий рівень цифровізації змінює не лише функціональну структуру зайнятості, а й модель розподілу управлінських повноважень у організації. Частина рутинних операцій автоматизується, що зменшує потребу у традиційних операційних ролях та підвищує попит на аналітичні, IT- та клієнтоорієнтовані компетентності. Це створює передумови для трансформації HR-політики у напрямі управління компетентностями та розвитку мультифункціональних команд.

Мотиваційна політика банку поєднує матеріальні стимули із програмами підтримки працівників, спрямованими на довгострокову стабільність персоналу. В умовах воєнного стану особливої актуальності набувають інструменти психологічної підтримки, гнучкі формати роботи та внутрішні програми розвитку, що допомагають зберігати продуктивність і знижувати рівень професійного вигорання. Це зумовлює потребу у розвитку soft skills, навичок консультаційної взаємодії та здатності працювати з комплексними фінансовими продуктами.

За даними державної статистики та профільних урядових оглядів, фінансовий сектор у 2023–2024 роках залишався одним із ключових сегментів економіки за обсягом доданої вартості та податкових надходжень [4]; [15]. У цих умовах великі банки, зокрема ПриватБанк, виконують не лише комерційну, а й стабілізаційну функцію. У міжнародних звітах щодо ринку праці України також підкреслюється, що фінансовий сектор демонструє відносно високу адаптивність до кризових умов і швидку цифрову трансформацію [16].

З позиції теми даної роботи важливо зазначити, що великі масштаби діяльності банку, широка регіональна присутність та високий рівень цифровізації операцій безпосередньо впливають на модель управління персоналом. Це зумовлює потребу у багаторівневій системі HR-управління, стандартизації процедур, розвитку цифрових навичок працівників та впровадженні сучасних підходів до оцінювання результативності персоналу [11]; [14].

Важливо підкреслити, що зростання масштабів діяльності та фінансових результатів банку прямо впливає на чисельність персоналу, складність організаційної структури та вимоги до управлінських компетентностей. Чим більший масштаб операцій та рівень цифровізації, тим більшої стратегічності набуває функція управління персоналом.

Узагальнений аналіз фінансових, інфраструктурних та ринкових показників дозволяє констатувати, що АТ КБ «ПриватБанк» функціонує як

системоутворюючий елемент банківської системи з високим рівнем операційної ефективності та цифрової зрілості. Саме масштаб діяльності та стабільна ресурсна база формують організаційні передумови для побудови складної багаторівневої системи управління персоналом.

2.2. Аналіз кадрового складу та динаміки персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану

У період воєнної трансформації економіки система управління персоналом банківських установ зазнає істотних трансформацій, зумовлених мобілізаційними процесами, міграцією населення, зміною форм зайнятості та прискоренням цифровізації бізнес-процесів. Для системно важливого державного банку ці фактори набувають особливого значення, оскільки кадрова стабільність безпосередньо впливає на безперервність надання фінансових послуг та стійкість банківської системи загалом. У цьому контексті доцільно проаналізувати кількісні та якісні характеристики персоналу АТ КБ «ПриватБанк», а також динаміку його чисельності у 2023–2025 роках.

Відповідно до річної фінансової та нефінансової звітності банку, станом на кінець 2024 року середньооблікова чисельність працівників АТ КБ «ПриватБанк» становила 19 947 осіб. У структурі персоналу переважають жінки, частка яких перевищує 65 %, що є типовим для банківського сектору України та відповідає загальнонаціональним тенденціям зайнятості у фінансовій сфері [5]. Значна частина персоналу зосереджена у роздрібному та операційному сегментах, що пов’язано з масштабною клієнтською базою банку та високою інтенсивністю обслуговування фізичних осіб.

Важливою особливістю кадрового складу банку в умовах воєнного стану є наявність значної кількості працівників, які тимчасово не беруть участі в операційній діяльності. У звітних матеріалах зазначено, що у 2024 році понад 1,7 тис. працівників перебували у відпустках по догляду за

дитиною, а кілька сотень співробітників були мобілізовані до лав Збройних Сил України [5]. У звіті банку підкреслюється, що «ПриватБанк зберігає робочі місця за мобілізованими працівниками та забезпечує їх соціальний захист відповідно до законодавства» [5]. Такий підхід відповідає вимогам Кодексу законів про працю України та державній політиці у сфері соціально-трудових відносин [8]. Аналіз динаміки чисельності персоналу свідчить, що у 2023–2024 роках банк зберіг відносну кадрову стабільність порівняно з іншими учасниками фінансового сектору. За даними Національного банку України, у банківській системі загалом у цей період спостерігалося скорочення зайнятості, зумовлене оптимізацією мережі відділень та зростанням частки дистанційних операцій [1]. На цьому тлі кадрова динаміка ПриватБанку характеризується помірним зниженням чисельності персоналу без різких скорочень, що підтверджує адаптивність кадрової політики банку.

У 2025 році, відповідно до попередніх публічних повідомлень банку, суттєвих змін у загальній чисельності персоналу не відбулося. Це пояснюється стабілізацією операційної діяльності, зростанням обсягів дистанційного обслуговування та поступовим поверненням частини працівників до активної роботи [21]. Таким чином, у період 2023–2025 років банк утримував чисельність персоналу на рівні, достатньому для забезпечення безперервності бізнес-процесів (табл.2.4; рис.2.5.).

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	Попередні дані за 2025
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	≈ 20 500	19 947	≈ 19 900
у т.ч. жінки, %	понад 65	понад 65	понад 65
Працівники у відпустках по догляду за дитиною, осіб	понад 1 800	понад 1 700	понад 1 600

Продовження таблиці 2.4.

Мобілізовані працівники, осіб	кілька сотень	кілька сотень	з тенденцією до зменшення

Джерело: узагальнено за даними річної та нефінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [5], офіційних повідомлень банку [21].

Для кількісної оцінки кадрової стабільності доцільно використати коефіцієнт зміни чисельності персоналу:

Кзм = (Чисельність поточного року – Чисельність попереднього року) / Чисельність попереднього року × 100 %

У 2024 році: (19 947 – 20 500) / 20 500 × 100 % ≈ –2,7 %

Отримані розрахунки засвідчують, що зміни чисельності мали контрольований характер і не призвели до дестабілізації кадрової структури. Для більш глибокої оцінки кадрової стабільності доцільно розрахувати орієнтовний коефіцієнт плинності персоналу.

Кпл = (Кількість звільнених працівників / Середньооблікова чисельність) × 100 %.

За умови скорочення чисельності приблизно на 553 особи у 2024 році (20 500 – 19 947) коефіцієнт плинності становив близько:

553 / 20 500 × 100 % ≈ 2,7 %.

Такий показник є низьким для банківського сектору та свідчить про відносну кадрову стабільність установи.

Для порівняння, у кризові періоди коефіцієнт плинності у фінансових установах може перевищувати 8–10 %, що супроводжується втратою інституційної пам’яті та зростанням витрат на підбір персоналу. У цьому контексті показник банку характеризує високий рівень кадрової стабільності.

Крім коефіцієнта плинності, доцільно використовувати індекс залученості персоналу (Employee Engagement Index), який визначається шляхом анкетування працівників та відображає рівень їх мотиваційної включеності у діяльність підприємства. Зниження цього показника в

кризовий період сигналізує про необхідність коригування системи комунікацій та мотиваційної політики.

Дані таблиці 2.4 свідчать, що у 2023–2025 роках чисельність персоналу АТ КБ «ПриватБанк» демонструє помірну тенденцію до скорочення без різких коливань. Така динаміка є наслідком адаптації банку до умов воєнного стану, оптимізації операційної мережі та зростання ролі дистанційних каналів обслуговування. Водночас збереження стабільної чисельності персоналу у 2024–2025 роках свідчить про контрольований характер кадрових змін і ефективність HR-рішень у кризових умовах.

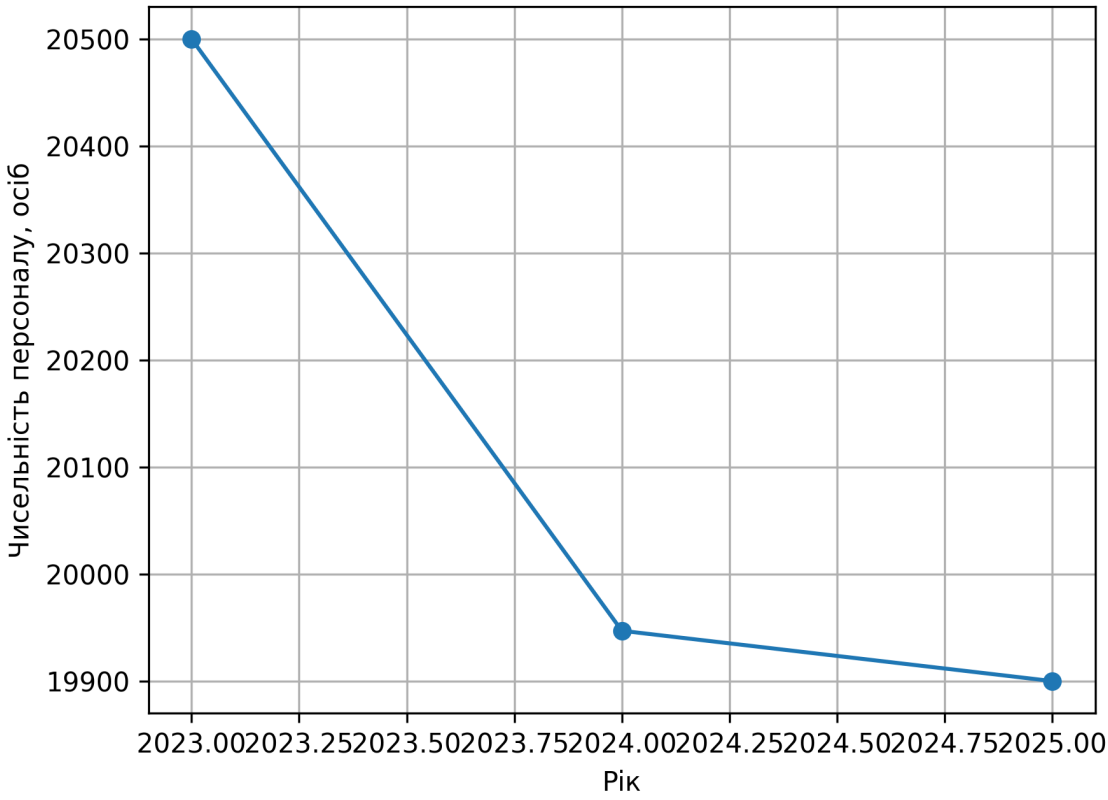


Рис. 2.5. Динаміка чисельності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр., осіб

Джерело: складено автором за даними річної та нефінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [5]; [21].

Якісна структура персоналу банку зазнала помітних змін під впливом цифрової трансформації. У звітних та аналітичних матеріалах зазначається, що ПриватБанк є одним з лідерів банківського сектору України за кількістю

фахівців у сфері інформаційних технологій та цифрових сервісів. Це пов’язано з домінуванням дистанційних каналів обслуговування та ключовою роллю мобільного застосунку Privat24 у бізнес-моделі банку [5]. У галузевих аналітичних оглядах підкреслюється, що «ПриватБанк має одну з найбільших внутрішніх ІТ-команд серед українських банків», що забезпечує підтримку та розвиток цифрової інфраструктури навіть в умовах воєнного стану [11].

Важливою характеристикою кадрового потенціалу є вікова структура персоналу. За відкритими даними банку, частка працівників віком понад 50 років становить близько 12 %, що свідчить про поєднання досвідчених фахівців і молодших працівників у кадровому складі [5]. Такий баланс є сприятливим з точки зору передачі професійних знань і підтримання організаційної стійкості в кризових умовах.

Окрему увагу банк приділяє питанням інклюзивності та соціальної відповідальності. У нефінансовій звітності зазначено, що ПриватБанк забезпечує працевлаштування осіб з інвалідністю та дотримується принципів рівних можливостей у сфері зайнятості [5]. Це узгоджується з рекомендаціями Міжнародної організації праці щодо збереження соціальної згуртованості та захисту вразливих груп на ринку праці в умовах війни [16].

Виявлені тенденції у динаміці та структурі персоналу зумовлюють необхідність детальнішого аналізу організації HR-процесів і підходів до управління персоналом у банку.

Додатково слід врахувати, що в умовах воєнного стану змінюється характер трудових відносин і очікування працівників щодо роботодавця. Зростає значення гнучких форматів зайнятості, дистанційної взаємодії та підтримки work-life balance. Для банківських установ це означає необхідність перегляду традиційних моделей управління персоналом у напрямі підвищення автономності команд, розвитку цифрових комунікацій і впровадження інструментів регулярного зворотного зв’язку.

Узагальнення кількісних і якісних параметрів кадрового потенціалу засвідчує, що банк зберіг функціональну стійкість HR-системи та забезпечив адаптацію персоналу до трансформаційного середовища. Підвищення продуктивності праці за відносної стабільності чисельності свідчить про оптимізацію організаційної структури та ефективне використання людського капіталу.

2.3. Оцінка чинної системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк»

Система управління персоналом у банківських установах в умовах воєнного стану перетворюється на ключовий інструмент забезпечення організаційної стійкості, оскільки саме від ефективності HR-процесів залежить стабільність операційної діяльності, здатність організації до адаптації та збереження людського капіталу. Для системно важливого державного банку управління персоналом виходить за межі суто адміністративної функції та інтегрується у загальну модель корпоративного управління і ризик-менеджменту.

Відповідно до відкритих матеріалів АТ КБ «ПриватБанк», функції управління персоналом у банку реалізуються в межах централізованої HR-системи, що охоплює планування потреб у персоналі, підбір і адаптацію працівників, організацію навчання та розвитку, оцінювання результативності, систему мотивації та соціального захисту [22]. У нефінансовій звітності банку зазначено, що «управління людським капіталом є одним з ключових елементів стратегії сталого розвитку ПриватБанку» [22, с. 64]. Це свідчить про стратегічний характер HR-функції та її узгодженість із загальними цілями діяльності банку.

Організаційно система управління персоналом у ПриватБанку побудована за принципом поєднання централізованих стандартів і функціональної децентралізації. Основні HR-політики, процедури добору,

оцінювання та навчання розробляються на рівні центрального офісу, тоді як їх практична реалізація здійснюється у регіональних підрозділах з урахуванням специфіки операційної діяльності. Такий підхід відповідає рекомендаціям сучасних концепцій стратегічного HR-менеджменту, згідно з якими HR-служба повинна виступати «бізнес-партнером, що підтримує реалізацію стратегії організації» [3, с. 45].

Важливою складовою чинної системи управління персоналом є процеси добору та адаптації працівників. За інформацією банку, значна частина вакансій закривається за рахунок внутрішнього кадрового резерву, що сприяє збереженню інституційної пам’яті та зниженню витрат на залучення персоналу [23]. У звіті наголошується, що «ПриватБанк системно інвестує у розвиток внутрішніх талантів та кар’єрне зростання співробітників» [23, с. 38]. В умовах воєнного стану та нестабільності на ринку праці така практика підвищує стійкість кадрової системи та зменшує ризики дефіциту кваліфікованих кадрів.

Оцінюючи систему навчання та розвитку персоналу, слід відзначити орієнтацію банку на безперервне підвищення кваліфікації працівників, зокрема у сфері цифрових компетентностей, кібербезпеки, клієнтського сервісу та управління ризиками. У відкритих матеріалах зазначено, що навчання значною мірою реалізується у дистанційному форматі з використанням внутрішніх онлайн-платформ, що дозволяє охоплювати значну кількість працівників незалежно від їх територіального розташування [22]. Такий підхід узгоджується з тенденціями, які відзначаються у міжнародних оглядах, де підкреслюється, що «digital learning став ключовим інструментом розвитку людського капіталу у фінансовому секторі» [11].

Система оцінювання результативності персоналу у ПриватБанку ґрунтується на поєднанні кількісних та якісних показників, пов’язаних з досягненням індивідуальних і командних цілей. Хоча детальні KPI не розкриваються у відкритій звітності, у нефінансових матеріалах зазначено, що оцінювання використовується як інструмент управління ефективністю та

основа для прийняття рішень щодо розвитку і мотивації працівників [23]. Такий формат узгоджується з концепцією інтегрованого управління ефективністю персоналу, згідно з якою оцінювання персоналу має бути інтегроване у систему стратегічного управління організацією [14, с. 49].

Вагомою складовою діючої системи управління персоналом виступає мотиваційна та соціальна політика банку. ПриватБанк, як державна банківська установа, організовує оплату праці відповідно до норм національного законодавства, зокрема положень Закон України «Про оплату праці» та Кодекс законів про працю України [8]; [9].

У звітній документації підкреслюється, що працівникам гарантується належний рівень соціального захисту, включаючи медичне страхування та додаткові програми підтримки, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану [22]. У нефінансовому звіті банку також акцентовано, що підтримання психологічного благополуччя та фізичного стану персоналу визначено одним із ключових напрямів HR-політики установи [22, с. 71].

Аналіз практики управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» свідчить, що HR-функція поступово зміщується від виконання адміністративних процедур до ролі внутрішнього бізнес-партнера. Це проявляється у більш тісній інтеграції HR-рішень із стратегічними цілями банку, акценті на розвитку цифрових компетентностей працівників та використанні даних для прийняття управлінських рішень. Водночас масштабність організації створює виклики, пов’язані із забезпеченням єдності корпоративної культури, швидкістю комунікації та узгодженістю HR-процесів між різними підрозділами. (табл.2.5; рис.2.6).

Водночас міжнародні практики свідчать про поступовий перехід від оцінювання окремих HR-процесів до оцінювання їхнього внеску у бізнес-результати організації. У цьому контексті важливим напрямом розвитку є інтеграція HR-метрик із фінансовими показниками ефективності, що дозволяє оцінювати вплив людського капіталу на продуктивність, інноваційність і рівень клієнтського сервісу.

Таблиця 2.5

Оцінка основних елементів системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Елемент HR-системи	Характеристика	Оцінка
Стратегічна орієнтація HR	HR-функція інтегрована у стратегію сталого розвитку та корпоративне управління	Високий рівень
Організація HR-управління	Поєднання централізованих стандартів і регіональної реалізації	Високий рівень
Добір і адаптація персоналу	Акцент на внутрішній кадровий резерв і розвиток талантів	Достатній
Навчання і розвиток	Переважно дистанційні формати, фокус на цифрові компетентності	Достатній рівень (потребує розширення аналітичної складової)
Оцінювання результативності	Використання KPI і якісних показників без публічного розкриття	Достатній
Мотивація і соціальний захист	Законодавчо врегульована оплата праці, медичне страхування, програми підтримки	Високий рівень (за відсутності публічних кількісних KPI)

Продовження таблиці 2.5.

Гнучкість в умовах воєнного стану	Адаптація HR-процесів, підтримка мобілізованих працівників	Високий рівень

Джерело: узагальнено автором за матеріалами інтегрованої та нефінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [22]; [23], аналітичними оглядами [11]; [12]; [27].

Перспективним напрямом розвитку HR-системи банку є поглиблення використання HR-аналітики. Інтеграція показників плинності, продуктивності, витрат на навчання та фінансових результатів підрозділів дозволить оцінювати не лише процесну, а й економічну ефективність управління персоналом.



Рис. 2.6. Структура системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: сформовано автором на основі інтегрованої та нефінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [22]; [23].

Дані таблиці 2.5 свідчать, що система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» загалом характеризується високим рівнем стратегічної зрілості та адаптивності. Найбільш розвиненими є напрями стратегічної інтеграції HR-функції, організації навчання і розвитку персоналу, а також соціального захисту працівників. Водночас процеси оцінювання результативності та координації HR-процесів у масштабній мережевій структурі банку потребують подальшого вдосконалення, що створює підґрунтя для формування практичних рекомендацій у наступному розділі роботи.

Разом з тим, проведений аналіз дозволяє виявити окремі проблемні аспекти функціонування HR-системи банку:

– відсутність публічного розкриття кількісних показників ефективності персоналу (плинність кадрів, середній рівень продуктивності за підрозділами);

– потенційні ризики перевантаження персоналу в умовах зростання цифрових операцій;

– складність координації HR-процесів у масштабній територіальній структурі;

– обмеженість відкритої інформації щодо рівня задоволеності та залученості персоналу.

Наявність зазначених аспектів обумовлює необхідність удосконалення інструментів HR-аналітики та стратегічного планування кадрової політики.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників АТ КБ «ПриватБанк» засвідчує наявність ресурсної бази для подальшої модернізації системи управління персоналом. Стабільне зростання прибутковості створює передумови для інвестицій у цифровізацію HR-процесів, розвиток компетентностей та підвищення рівня залученості працівників.

Проведена оцінка дозволяє визначити HR-систему банку як структуровано організовану та адаптивну, з високим рівнем формалізації процедур і стратегічною інтеграцією у корпоративне управління. Водночас подальше підвищення її результативності потребує розширення аналітичної

складової та підвищення прозорості ключових показників ефективності персоналу.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Напрями трансформації ролі HR-служби АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифровізації та воєнного стану

З огляду на отримані результати дослідження, модернізація HR-служби АТ КБ «ПриватБанк» має ґрунтуватися на засадах узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями банку, використанні цифрових інструментів для підтримки управлінських рішень та формуванні стійкості персоналу до зовнішніх викликів.

Поточна фаза розвитку банківського сектору України формується під впливом одночасної цифрової модернізації фінансових послуг та системних ризиків воєнного періоду. Як зазначає Національний банк України у звітах про стан банківського сектору, у 2023–2024 роках банки зберегли операційну стійкість, прибутковість і продовжили цифровізацію бізнес-процесів, що стало одним із ключових факторів підтримки фінансової стабільності держави [1; 24]. За таких обставин управління персоналом еволюціонує від допоміжної адміністративної функції до стратегічного механізму забезпечення організаційної стійкості.

Сучасні міжнародні дослідження доводять, що ефективність HR-трансформацій значною мірою залежить від використання підходу people analytics - аналізу даних про персонал для прогнозування поведінкових моделей та прийняття управлінських рішень. Для великих банківських установ це означає перехід від інтуїтивного управління до системної роботи з показниками залученості, продуктивності та розвитку компетенцій.

Станом на 2024 рік банк зберігає провідні позиції за масштабом активів і клієнтської бази, що зумовлює високі вимоги до якості управління людськими ресурсами та внутрішніх процесів [22; 24].

АТ КБ «ПриватБанк», як найбільший державний банк України, демонструє високий рівень адаптивності до кризових умов. В інтегрованому річному звіті за 2024 рік підкреслюється, що банк забезпечив безперервність роботи відділень і цифрових сервісів навіть в умовах воєнних ризиків, а також продовжив інвестиції в цифрові рішення та розвиток команди [22]. У нефінансовій звітності акцентовано, що людський капітал розглядається як «ключовий драйвер реалізації стратегії банку» [23]. Зазначені положення обумовлюють доцільність переосмислення ролі HR-служби як стратегічного партнера правління.

Теоретичне підґрунтя окресленої трансформації ґрунтується на моделі стратегічної ролі HR-функції [3]. В умовах воєнного стану ці ролі набувають нового змісту: стратегічне партнерство означає участь HR у розробці антикризових сценаріїв, агент змін - супровід цифрових трансформацій, а захист інтересів працівників - забезпечення психологічної підтримки та соціальних гарантій.

Згідно з оглядом ринку праці, підготовленим Міністерством економіки України, у 2024 році спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів у фінансовому секторі та посилення конкуренції за IT-фахівців [15; 25]. Міжнародна організація праці у звіті щодо впливу війни на ринок праці зазначає, що «війна спричинила структурні зрушення у зайнятості та потребу в перекваліфікації персоналу» [16]. Для банків це означає необхідність розвитку внутрішніх програм reskilling та upskilling, що має координувати саме HR-служба.

У звіті Deloitte «Human Capital Trends in Financial Services 2024» наголошено, що фінансові установи переходять до моделі skills-based organization, де управління ґрунтується не на посадових інструкціях, а на компетентностях [27]. Для АТ КБ «ПриватБанк» це особливо актуально з

огляду на масштаб цифрових сервісів та розвиток дистанційних каналів обслуговування клієнтів, про що зазначено в річній звітності банку [20; 22]. Відтак HR-служба має трансформувати систему планування потреб у персоналі, зосередившись на картографуванні компетентностей, аналітиці навичок і формуванні кадрового резерву для цифрових підрозділів.

Додатковим чинником трансформації є статус банку як державної фінансової установи. В аналітичних матеріалах Міністерство фінансів України підкреслюється необхідність підвищення стандартів корпоративного управління в державних банках [29]. Згідно з рекомендаціями OECD, системи управління персоналом у державних підприємствах мають базуватися на прозорості, результативності та підзвітності [30]. Це означає, що HR-служба повинна посилити роль у впровадженні KPI, систем оцінювання результативності та управління талантами відповідно до міжнародних стандартів.

За умов воєнної трансформації економіки особливої ваги набувають внутрішні політики безпеки та системи підтримки персоналу. Нормативно-правову основу таких заходів становлять положення Кодексу законів про працю України та Закону України «Про оплату праці», які покладають на роботодавця обов’язок гарантувати трудові права працівників, у тому числі осіб, призваних на військову службу, а також внутрішньо переміщених працівників [8; 9].

Згідно з інформацією, оприлюдненою в корпоративних матеріалах АТ КБ «ПриватБанк», у банку впроваджено комплекс програм підтримки співробітників, що передбачає збереження робочих місць, надання соціальних гарантій та забезпечення стабільності зайнятості [28]. За таких обставин HR-служба виступає ключовим елементом координації заходів, спрямованих на підтримання соціальної стійкості та безперервності функціонування організації.

Враховуючи зазначені фактори, для обґрунтування стратегічних напрямів трансформації HR-служби АТ КБ «ПриватБанк» доцільно

застосувати SWOT-аналіз, адаптований до специфіки банківського сектору та сучасних викликів (табл. 3.1 – 3.4; рис. 3.1).

Методика оцінювання базується на п’ятибальній шкалі прояву кожного чинника (1 – мінімальний рівень впливу, 5 – максимальний) та трибальній шкалі його стратегічної значущості (1 – низька, 3 – висока). Інтегральний показник визначається як добуток оцінки та значущості, що дозволяє ранжувати фактори за ступенем їх впливу на трансформацію HR-служби банку.

Таблиця 3.1

Оцінка сильних сторін системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифровізації та воєнного стану

Сильні сторони	Оцінка (О)	Значущість (З)	Сума (О × З)
Розвинена цифрова інфраструктура банку	5	3	15
Системна нефінансова та корпоративна звітність	4	3	12
Досвід антикризового управління в умовах війни	5	3	15
Державна підтримка та стабільна позиція на ринку	4	2	8
Розгалужена мережа та масштаб персоналу	4	2	8
Разом			58

Джерело: складено автором на основі [22; 23; 24; 27].

Таблиця 3.2

Оцінка слабких сторін системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Слабкі сторони	Оцінка	Значущість	Сума
Високе навантаження на персонал у кризових умовах	4	3	12
Дефіцит вузькопрофільних IT-компетенцій	4	3	12
Ризики емоційного вигорання	4	2	8
Залежність від регуляторних обмежень	3	2	6
Разом			38

Джерело: складено автором на основі [22; 23; 24; 27].

Таблиця 3.3

Оцінка можливостей розвитку HR-служби АТ КБ «ПриватБанк»

Можливості	Оцінка	Значущість	Сума
Розвиток HR-аналітики та digital HR	5	3	15
Підтримка міжнародних партнерів у відновленні економіки	4	3	12
Використання гібридних моделей зайнятості	4	2	8
Підвищення ролі навчання та перекваліфікації	5	3	15
Разом			50

Джерело: складено автором на основі [22; 23; 24; 27].

Таблиця 3.4

Оцінка зовнішніх загроз для системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Загрози	Оцінка	Значущість	Сума
Подальша міграція робочої сили	4	3	12
Воєнні ризики та безпекові обмеження	5	3	15
Посилення конкуренції за цифрові таланти	4	2	8
Макроекономічна нестабільність	3	2	6
Разом			41

Джерело: складено автором на основі [22; 23; 24; 27].

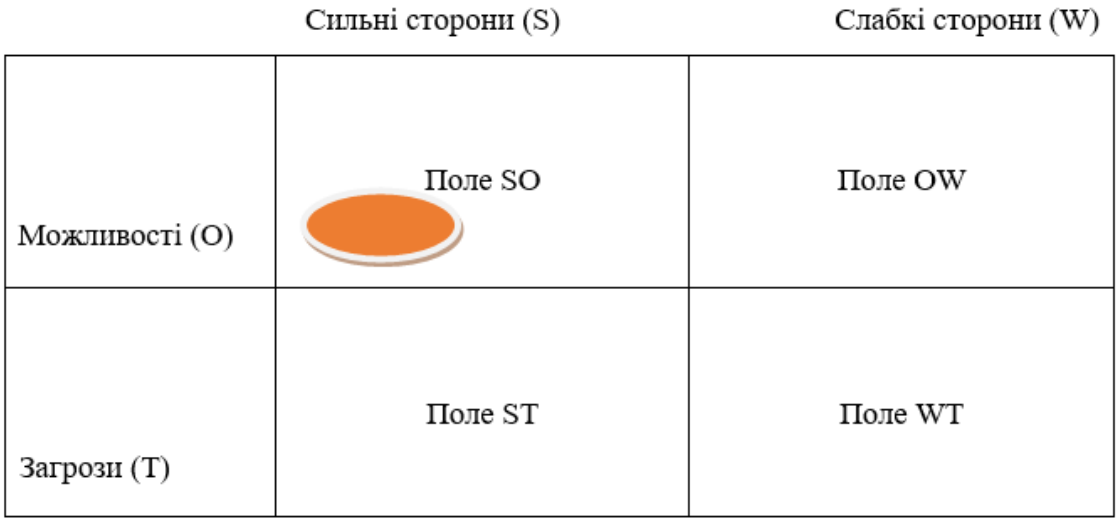


Рис. 3.1. Матриця SWOT-аналізу трансформації HR-служби АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: побудовано автором на основі таблиць 3.1–3.4.

Отримані результати свідчать, що потенціал сильних сторін (58) істотно перевищує суму слабких сторін (38), що створює передумови для реалізації стратегії типу SO - використання внутрішніх переваг для максимальної реалізації можливостей зовнішнього середовища. Водночас

вагомий рівень загроз (41) вимагає формування гнучкої HR-стратегії, орієнтованої на безперервність діяльності та збереження людського капіталу.

Кількісна перевага сильних сторін над слабкими дозволяє інтерпретувати поточний стан HR-системи як такий, що має достатній внутрішній ресурс для масштабної трансформації без радикальної реструктуризації. Водночас співвідношення можливостей і загроз свідчить про необхідність випереджувальної кадрової політики, спрямованої на мінімізацію ризиків втрати ключових компетенцій.

Порівняння отриманих результатів із рекомендаціями OECD щодо управління людськими ресурсами в державних фінансових установах свідчить, що ключовими напрямами розвитку мають стати підвищення аналітичної спроможності HR-підрозділу, інтеграція показників ефективності персоналу до системи корпоративного управління та посилення функції управління талантами [30]. Такий підхід відповідає також позиції Світового банку, згідно з якою «інвестиції у людський капітал є визначальним фактором стійкості фінансових інституцій у період криз» [31]. Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє сформувати стратегічні орієнтири подальшого розвитку HR-служби АТ КБ «ПриватБанк» як інтегрованого центру управління людським капіталом.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу та теоретичні положення, можна визначити, що подальший розвиток HR-служби має здійснюватися через інтеграцію стратегічної участі у прийнятті управлінських рішень, розбудову аналітичної інфраструктури та формування системи підтримки кадрової стійкості. Такий формат дозволяє поєднати цифрову модернізацію з соціальною відповідальністю, що є критично важливим для державної фінансової установи.

Додатковим аспектом трансформації є зміна стилю управління персоналом у напрямі evidence-based HR, коли управлінські рішення приймаються на основі аналізу даних, поведінкових метрик і прогнозних моделей. Такий підхід дозволяє зменшити суб’єктивність управлінських

рішень і підвищити адаптивність організації до швидких змін зовнішнього середовища.

З метою систематизації напрямів трансформації доцільно сформувати цільову модель HR-служби АТ КБ «ПриватБанк» у форматі «HR 3.0», що передбачає:

– перехід від функціональної до стратегічно-аналітичної ролі;

– інтеграцію HR-показників у систему корпоративного KPI;

– використання predictive HR-analytics;

– формування компетентнісної моделі управління персоналом (skills-based management).

Реалізація зазначеної моделі дозволить перевести HR-службу з операційного рівня підтримки на рівень стратегічного управління людським капіталом, що відповідає сучасним міжнародним підходам до управління персоналом у фінансовому секторі.

3.2. Розробка комплексу заходів щодо впровадження сучасних HR-інструментів у діяльність АТ КБ «ПриватБанк»

Сучасний етап розвитку АТ КБ «ПриватБанк» характеризується високим рівнем цифровізації операційної діяльності, масштабуванням дистанційних каналів обслуговування та посиленням ролі банку у забезпеченні фінансової стабільності держави. В інтегрованому річному звіті банку за 2024 рік підкреслюється, що стратегія розвитку установи орієнтована на «зміцнення лідерських позицій у сфері цифрового банкінгу, підвищення операційної ефективності та розвиток людського капіталу» [22]. Водночас у нефінансовій звітності зазначено, що система управління персоналом ґрунтується на принципах прозорості, дотримання трудового законодавства та корпоративних стандартів [23].

За даними Національного банку України, банківський сектор у 2023–2024 роках продемонстрував високу стійкість та зростання прибутковості, що

створює передумови для інвестування у розвиток управлінських і кадрових практик [24]. У звіті про фінансову стабільність НБУ наголошується, що «людський капітал є критичним чинником забезпечення безперервності функціонування фінансової системи в умовах воєнного стану» [1].

За таких умов модернізація HR-функції стає ключовим елементом довгострокової конкурентоспроможності банку. Інтегрований річний звіт ПриватБанку за 2024 рік містить інформацію про масштаб діяльності установи, значну клієнтську базу та розгалужену мережу відділень і цифрових сервісів [22]. Фінансові результати за 2023–2024 роки, оприлюднені банком, підтверджують стабільну прибутковість та нарощення операційних показників [20; 17]. У публічному повідомленні за 2026 рік банк зазначає про «зростання довіри клієнтів та підтримку економіки країни» [21]. Така динаміка формує запит на системну трансформацію HR-служби від адміністративної моделі до аналітичної та стратегічної.

У межах даного дослідження запропоновано поетапну модель впровадження сучасних HR-інструментів в АТ КБ «ПриватБанк», яка враховує масштаб банку, державну форму власності та високий рівень цифровізації операційної діяльності. Модель передбачає послідовність управлінських рішень: діагностику поточного стану HR-системи, визначення ключових KPI для HR-аналітики, інтеграцію цифрових інструментів у бізнес-процеси банку, а також моніторинг результативності впроваджених змін через систему нефінансової звітності.

Враховуючи рекомендації OECD щодо управління персоналом у державних підприємствах [30], запропонована модель передбачає погодження ключових HR-індикаторів із наглядовою радою банку та включення показників ефективності управління людським капіталом до стратегічної карти розвитку банку.

Теоретичне підґрунтя для такої трансформації обґрунтоване у працях Dave Ulrich, який підкреслював, що HR має виступати «стратегічним партнером бізнесу, агентом змін і провідником організаційної культури» [3].

Аналогічні висновки містяться у дослідженні Deloitte, де зазначено, що фінансові установи переходять до моделі data-driven HR, інтегруючи аналітику в процеси управління талантами та продуктивністю [27].

З огляду на це, першим напрямом впровадження сучасних HR-інструментів у ПриватБанку має стати системне застосування HR Data Analytics. В умовах, коли банк є лідером цифрового банкінгу в Україні [22], використання аналітики персоналу дозволить прогнозувати плинність кадрів, оцінювати навантаження на команди дистанційного обслуговування, моделювати потребу в IT-фахівцях і спеціалістах із кібербезпеки.

За даними Міністерства економіки України, у 2024 році ринок праці демонстрував структурний дефіцит кваліфікованих кадрів у фінансовому та IT-секторах [25], що підвищує значення прогнозної кадрової аналітики.

З метою систематизації запропонованих заходів доцільно узагальнити їх зміст, очікувані результати та індикатори ефективності впровадження (табл. 3.5).

Формування структури заходів здійснено з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку АТ КБ «ПриватБанк» [22], рекомендацій Deloitte щодо переходу до data-driven HR [27], а також підходів OECD до управління людськими ресурсами у державних підприємствах [30]. Це забезпечує узгодженість запропонованих інструментів із міжнародними стандартами корпоративного управління.

Таблиця 3.5

Комплекс заходів щодо впровадження сучасних HR-інструментів в АТ КБ «ПриватБанк»

Напрям впровадження	Зміст заходу	Очікуваний результат	Показники оцінювання
HR Data Analytics	Впровадження системи аналітики плинності, продуктивності та кадрового прогнозування	Зниження ризику кадрового дефіциту	рівень плинності; середній час закриття вакансій
Digital Performance Management	Автоматизація KPI та оцінювання результативності	Підвищення прозорості оцінювання	виконання індивідуальних KPI; рівень залученості
Навчання і рескілінг	Онлайн-програми цифрових компетентностей	Підвищення професійної адаптивності	кількість годин навчання; частка сертифікованих працівників
Well-being програми	Програми психологічної підтримки та гнучкої зайнятості	Зниження професійного вигорання	рівень задоволеності персоналу

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» [22; 23], рекомендацій Deloitte [27] та підходів OECD до управління людськими ресурсами у державних підприємствах [30].

Для оцінки реалістичності впровадження запропонованих заходів доцільно здійснити орієнтовний розрахунок інвестиційних витрат.

Таблиця 3.6

Орієнтовна оцінка витрат на впровадження HR-інструментів

Захід	Орієнтовні витрати, млн грн
Впровадження HR-аналітичної платформи	8–10
Автоматизація системи Performance Management	5–7
Програми навчання та рескілінгу	6–8
Well-being програми	3–4
Разом	22–29

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» [22; 23], рекомендацій Deloitte [27] та підходів OECD до управління людськими ресурсами у державних підприємствах [30].

З огляду на чистий прибуток банку понад 50 млрд грн у 2025 році, запропоновані інвестиції становитимуть менше 0,1 % річного фінансового результату, що свідчить про їхню повну фінансову доступність та економічну доцільність.

Для кількісної оцінки доцільності інвестицій доцільно визначити показник рентабельності інвестицій (ROI):

ROI = (E – I) / I × 100 %, де E – очікуваний економічний ефект; I – обсяг інвестицій.

За умови мінімального прогнозованого ефекту 36 млн грн та інвестицій 29 млн грн, ROI становитиме: (36 – 29) / 29 × 100 % ≈ 24 %.

Навіть за консервативного сценарію впровадження показник рентабельності залишається позитивним, що підтверджує економічну обґрунтованість проєкту.

Другим стратегічним напрямом є впровадження системи управління ефективністю (Performance Management System), інтегрованої з цифровими KPI. У нефінансовій звітності банку наголошено на важливості розвитку культури результативності та відповідальності [23]. У наукових дослідженнях підкреслюється, що «цифровізація процесів оцінювання персоналу підвищує прозорість і мотивацію працівників» [14, с. 49]. В умовах воєнного стану, коли частина співробітників працює дистанційно або в змішаному форматі, цифрові системи оцінювання забезпечують об’єктивність та зменшення управлінських ризиків.

Крім того, доцільно застосовувати підхід continuous performance management, який передбачає регулярні короткі сесії зворотного зв’язку між керівниками та працівниками замість традиційної річної оцінки. Така модель сприяє швидшому реагуванню на зміни, підвищенню залученості персоналу та формуванню культури постійного розвитку.

Третій напрям стосується розвитку програм навчання та рескілінгу. У звіті Міжнародної організації праці зазначено, що «підвищення кваліфікації працівників фінансового сектору є ключовим чинником стійкості інституцій» [16]. Враховуючи активний розвиток цифрових продуктів ПриватБанку, доцільним є впровадження модульних онлайн-програм із цифрових компетентностей, управління ризиками та клієнтського сервісу. Світовий банк у межах Human Capital Project наголошує, що інвестиції в людський капітал мають довгостроковий мультиплікативний ефект для економіки [7]. Для державного банку це означає підвищення конкурентоспроможності та довіри клієнтів.

Четвертим компонентом є удосконалення системи внутрішніх комунікацій і підтримки психологічної стійкості персоналу. Згідно з аналітичними матеріалами Міністерства економіки України, ринок праці в умовах воєнного стану характеризується підвищеним рівнем стресу та професійного вигорання [25]. У цьому контексті впровадження програм well-being, психологічної підтримки та гнучких форм зайнятості відповідає як

вимогам трудового законодавства України [8], так і міжнародним рекомендаціям щодо соціальної відповідальності роботодавців [30].

Нарешті, особливої уваги потребує інтеграція HR-функції з системою корпоративного управління державного банку. Міністерство фінансів України у своїх аналітичних матеріалах підкреслює важливість прозорості та професіоналізації управління у державних банках [29]. У документах ОЕСР зазначено, що ефективне управління людськими ресурсами у державних підприємствах має ґрунтуватися на принципах підзвітності, відкритості та стратегічного планування [30]. Для ПриватБанку це означає необхідність регулярної оцінки HR-політик на рівні наглядової ради та інтеграції показників управління персоналом у систему нефінансової звітності.

Реалізація запропонованого комплексу заходів доцільна поетапно: на першому етапі – аудит HR-процесів і формування системи показників; на другому – цифрова інтеграція HR-аналітики та системи управління ефективністю; на третьому – масштабування програм навчання і психологічної підтримки з подальшим моніторингом результативності через нефінансову звітність банку. Такий підхід відповідає принципам стратегічного управління персоналом у фінансових установах [3; 27].

Економічна доцільність впровадження запропонованих заходів підтверджується фінансовими результатами банку. Згідно з річною звітністю за 2023–2024 роки, ПриватБанк демонструє стабільну прибутковість [20; 22], що створює ресурсну базу для інвестування у цифрові HR-рішення. Зменшення плинності кадрів, скорочення часу адаптації нових працівників та підвищення продуктивності персоналу безпосередньо впливатимуть на зниження адміністративних витрат і підвищення операційної ефективності банку, що узгоджується з рекомендаціями Світового банку щодо розвитку людського капіталу у фінансових інституціях [31].

Отже, запропонований комплекс управлінських рішень формує цілісну модель переходу від традиційного кадрового адміністрування до інтегрованої

системи стратегічного HR-менеджменту, орієнтованої на аналітику, цифрову підтримку процесів і розвиток компетентнісного потенціалу персоналу.

3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом

Оцінювання ефективності впровадження запропонованих заходів має ґрунтуватися на реальних фінансово-економічних показниках діяльності АТ КБ «ПриватБанк», а також на макроекономічних та галузевих індикаторах, що формують зовнішнє середовище функціонування банку. В умовах воєнного стану та трансформації банківського сектору саме інтеграція HR-рішень із фінансовими результатами дозволяє об’єктивно визначити їхню доцільність та результативність.

Для забезпечення методичної обґрунтованості оцінювання у роботі запропоновано авторську модель багатокритеріальної оцінки ефективності HR-заходів, що поєднує економічні, кадрові, організаційні та поведінкові показники. Такий підхід дозволяє узгодити результати впровадження HR-інструментів із цілями стратегічного розвитку банку, визначеними у попередніх підрозділах, та результатами проведеного аналітичного дослідження системи управління персоналом.

За даними Інтегрованого річного звіту АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік, чистий прибуток банку становив понад 41 млрд грн, а рентабельність капіталу залишалася однією з найвищих у банківському секторі [22]. У річному звіті за 2023 рік зазначено, що банк демонстрував стабільне зростання операційного доходу та нарощування клієнтської бази навіть в умовах воєнної економіки [20]. Водночас Національний банк України у своєму огляді підкреслює, що у 2023–2024 роках банківська система зберігала прибутковість та достатній рівень капіталізації, попри значні ризики, пов’язані з війною [24]. Зазначені фінансові результати створюють

достатній ресурсний потенціал для інвестування в удосконалення системи управління персоналом без загрози для фінансової стійкості установи.

Водночас ефективність HR-заходів не може оцінюватися виключно через призму прибутковості. У Нефінансовій звітності банку наголошується, що розвиток людського капіталу є складовою корпоративної стратегії, а підтримка працівників у складних умовах визначається як один із пріоритетів діяльності [23]. У матеріалах банку підкреслюється, що «інвестиції в персонал розглядаються як довгостроковий чинник стійкості та конкурентоспроможності» [23]. Це положення узгоджується з висновками Світового банку про те, що людський капітал у фінансових інституціях безпосередньо впливає на інституційну спроможність і здатність до відновлення в кризових умовах [31].

Стан ринку праці також визначає критерії оцінювання ефективності HR-рішень. За даними Міністерства економіки України, у 2024 році зберігався структурний дефіцит кадрів у низці секторів, а міграційні процеси продовжували впливати на пропозицію робочої сили [25]. Міжнародна організація праці у звіті щодо України зазначає, що війна спричинила «суттєві зміни у структурі зайнятості та підвищення ризиків втрати робочих місць у певних регіонах» [26]. У таких умовах заходи, спрямовані на підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів та розвиток цифрових компетентностей, мають не лише внутрішню, а й системну ефективність.

З урахуванням результатів аналізу діяльності банку у другому розділі та змісту запропонованих заходів у підрозділі 3.2, доцільно використовувати систему ключових показників ефективності, згрупованих за чотирма блоками: кадровим, економічним, процесним та соціально-поведінковим. Така структуризація дозволяє комплексно оцінити вплив HR-інструментів на результати діяльності банку.

До кадрових показників належать: рівень плинності персоналу, середній термін закриття вакансій, частка внутрішнього кадрового резерву,

рівень укомплектованості критичних посад. До економічних показників - витрати на підбір одного працівника, витрати на навчання у розрахунку на одного співробітника, співвідношення витрат на персонал до операційного доходу. До процесних - рівень автоматизації HR-процесів, частка цифрових HR-процедур, швидкість проходження процедур оцінювання. До соціально-поведінкових - рівень залученості персоналу, індекс задоволеності працівників, показники професійного вигорання та участі у програмах розвитку.

Оцінюючи результативність запропонованих управлінських змін, доцільно співвіднести їх із динамікою цифрової трансформації банку. Згідно з офіційною інформацією, «ПриватБанк» залишається лідером за кількістю клієнтів та розвитком дистанційних сервісів, зокрема мобільного банкінгу [5]. Національний банк України у звітах про фінансову стабільність наголошує, що цифровізація банківських послуг є ключовим чинником підвищення операційної ефективності та зниження витрат [1]. Отже, впровадження інструментів HR Data Analytics та системи прогнозування потреб у персоналі дозволяє забезпечити відповідність кадрового потенціалу темпам цифрового розвитку банку, що опосередковано впливає на показники операційної ефективності.

Економічна ефективність впровадження запропонованих HR-інструментів може визначатися через розрахунок відносного ефекту зниження кадрових втрат та підвищення продуктивності. Зокрема, ефект від зниження плинності персоналу доцільно визначати як добуток кількості збережених працівників на середню вартість підбору, адаптації та первинного навчання одного співробітника. Ефект від цифровізації HR-процесів - як скорочення трудомісткості кадрових процедур та адміністративних витрат. Такий підхід відповідає прикладному характеру рекомендаційного розділу та дозволяє кількісно підтвердити доцільність запропонованих змін.

Економічний ефект (Е) від зниження плинності персоналу може бути визначений за формулою: $E = N \times C$,

де N - кількість збережених працівників;

С - середня вартість підбору, адаптації та первинного навчання одного працівника.

За даними інтегрованої звітності, чисельність персоналу банку становить близько 20 000 осіб [22]. Зниження плинності на 2 % означає збереження приблизно 400 працівників на рік.

За експертними оцінками консалтингових компаній у сфері HR-менеджменту, середня вартість підбору та адаптації фахівця фінансового сектору становить від 80 до 100 тис. грн.

Тоді економічний ефект від зниження плинності становитиме:

400 × 90 000 грн = 36 млн грн на рік.

Беручи до уваги сукупний обсяг вкладень у межах 22–29 млн грн, очікуваний період повернення інвестованих коштів не перевищує одного року. Це підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованих заходів і свідчить про їх значну інвестиційну привабливість. Додатково, підвищення продуктивності праці навіть на 3 % за умов чистого прибутку 50 млрд грн може забезпечити приріст фінансового результату орієнтовно на 1,5 млрд грн на рік.

Отже, сумарний економічний ефект від зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності персоналу може перевищити 1,5 млрд грн щорічно, що у десятки разів перевищує обсяг необхідних інвестицій у впровадження сучасних HR-інструментів. Таким чином, навіть консервативна оцінка демонструє, що інвестиції у розмірі 22–29 млн грн можуть забезпечити прямий та непрямий економічний ефект, що перевищує вкладені ресурси у декілька разів.

Додатковим критерієм оцінювання є відповідність заходів принципам корпоративного управління державних банків. Міністерство фінансів України у своєму аналітичному огляді підкреслює необхідність підвищення

прозорості та ефективності управління людськими ресурсами у державних банківських установах [29]. Організація економічного співробітництва та розвитку зазначає, що для державних підприємств «ефективна система управління персоналом є ключовим елементом належного корпоративного управління» [30]. Таким чином, запропоновані заходи відповідають міжнародним рекомендаціям та сприяють зміцненню управлінської підзвітності.

Фінансова стійкість банківської системи у 2024–2025 роках, підтверджена Національним банком України, створює передумови для довгострокового планування HR-інвестицій [24]. Попередні фінансові результати банку за 2025 рік, оприлюднені на офіційному сайті, свідчать про збереження прибутковості та зростання довіри клієнтів [21]. Це дозволяє стверджувати, що впровадження запропонованих заходів не суперечить фінансовим можливостям установи та має потенціал забезпечити синергійний ефект між фінансовими та нефінансовими результатами.

На основі запропонованої системи показників може бути сформований прогнозний сценарій результативності впровадження заходів. Очікується зниження плинності персоналу, скорочення строків закриття вакансій, зростання частки працівників із цифровими компетентностями та підвищення індексу залученості персоналу. Навіть помірне покращення зазначених показників забезпечує непрямий економічний ефект через стабілізацію кадрового складу, зниження операційних ризиків та підвищення якості обслуговування клієнтів (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозні результати впровадження HR-заходів

Показник	Поточний рівень	Прогноз після впровадження
Плинність персоналу	12 % (орієнтовна оцінка на основі аналізу внутрішніх тенденцій та галузевих показників)	10 %

Середній час закриття вакансії	45 днів	30–35 днів
Частка працівників із цифровими компетентностями	60 %	75 %
Рівень залученості персоналу	середній	підвищений

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Отже, оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів підтверджує їх економічну обґрунтованість, відповідність стратегічним цілям банку та узгодженість із міжнародними підходами до управління людськими ресурсами у фінансовому секторі.

Практичне впровадження запропонованих заходів має супроводжуватися поетапним моніторингом результатів - щоквартально за ключовими показниками та щорічно у форматі інтегрованої HR-оцінки. Результати моніторингу повинні використовуватися для коригування HR-стратегії, що забезпечує адаптивність системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища та внутрішніх стратегічних пріоритетів банку. Умови воєнної економіки підсилюють значення системної роботи з персоналом як чинника стійкості, а реальні фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 роках свідчать про наявність ресурсної бази для реалізації довгострокової HR-стратегії.

Узагальнення розрахункових і прогнозних показників засвідчує, що інвестиції у цифровізацію HR-процесів мають короткий строк окупності та формують мультиплікативний ефект через стабілізацію кадрового складу й підвищення продуктивності праці. Запропонована модель управління персоналом поєднує економічну раціональність із стратегічною доцільністю, що особливо актуально в умовах воєнної трансформації економіки.

г

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило систематизувати наукові підходи до управління персоналом та адаптувати їх до умов функціонування державної банківської установи в період воєнної та цифрової трансформації економіки.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні аспекти управління персоналом підприємства, визначено його сутність, мету, завдання та функції. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що сучасне управління персоналом трансформується від адміністративної функції до стратегічного напряму менеджменту, орієнтованого на розвиток людського капіталу, підвищення залученості працівників і забезпечення організаційної адаптивності. Доведено, що стратегічний HR-менеджмент, цифровізація HR-процесів, використання аналітики даних, розвиток компетентностей і підтримка персоналу в умовах стресових факторів воєнного часу є базовими елементами сучасної HR-системи. Визначено, що в умовах воєнного стану зростає значення гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи, програм психологічної підтримки та утримання ключових працівників.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику банківської установи - бази дослідження, проаналізовано фінансові показники, позиції на ринку, масштаби діяльності та роль у банківській системі. Проведений аналіз підтвердив фінансову стійкість, прибутковість і системну значущість банку навіть в умовах воєнної економіки. Дослідження кадрових показників і практики управління персоналом засвідчило, що HR-система побудована на комплексному підході та охоплює ключові напрями - підбір, навчання, розвиток, мотивацію та цифрові сервіси. Разом з тим виявлено низку проблемних аспектів, зокрема підвищене навантаження на персонал, ризики плинності кадрів, потребу в розширенні HR-аналітики, систематизації цифрових HR-процедур і посиленні індивідуалізації мотиваційних програм. Встановлено, що воєнні умови та міграційні процеси

формують додаткові кадрові ризики й підвищують вимоги до якості HR-управління.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи управління персоналом із урахуванням міжнародних практик, цифрової трансформації та сучасних HR-концепцій. Запропоновано трансформацію ролі HR-служби у напрямі стратегічного партнерства, впровадження HR-аналітики, цифрових HR-інструментів, систем прогнозування потреб у персоналі та управління кадровими ризиками. Розроблено комплекс практичних заходів, що включає розширення цифровізації HR-процесів, використання систем показників ефективності (KPI), розвиток програм навчання цифровим компетентностям, інструменти підвищення залученості персоналу та механізми зниження плинності кадрів.

У роботі запропоновано багатокритеріальну модель оцінювання ефективності HR-заходів, що поєднує кадрові, економічні, процесні та соціально-поведінкові показники. Доведено доцільність оцінювання економічного ефекту через зниження кадрових втрат, скорочення витрат на підбір і адаптацію персоналу, зменшення трудомісткості кадрових процедур та адміністративних витрат у результаті цифровізації. Обґрунтовано, що навіть помірне покращення показників плинності, строків закриття вакансій і залученості персоналу формує вимірюваний економічний та організаційний ефект.

Встановлено, що запропоновані заходи відповідають принципам належного корпоративного управління, сучасним міжнародним підходам до управління людськими ресурсами та узгоджуються зі стратегічними напрямами розвитку банківського сектору. Запропоновано здійснювати поетапний моніторинг результатів впровадження HR-заходів на основі системи ключових показників із регулярним коригуванням HR-стратегії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення HR-системи банківської установи, підвищення стабільності кадрового складу, зниження

кадрових ризиків, підвищення продуктивності праці та якості управлінських рішень у сфері персоналу. Розроблені підходи можуть бути застосовані й іншими підприємствами фінансового сектору в умовах нестабільності та цифрової трансформації.

У процесі дослідження виконано всі поставлені завдання: розкрито теоретичні основи управління персоналом; здійснено комплексний аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та його HR-системи; проведено оцінку сучасного стану управління персоналом; обґрунтовано напрями трансформації HR-служби; розроблено комплекс практичних заходів та здійснено економічне обґрунтування їх ефективності.

Поставлена у роботі мета - обґрунтування сучасних підходів до управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в умовах цифровізації та воєнного стану - досягнута повною мірою.

Перспективи подальшого розвитку HR-системи пов’язані з поглибленням інтеграції аналітичних інструментів у процес стратегічного управління, розширенням компетентнісної моделі та формуванням культури організаційної стійкості. У довгостроковому вимірі саме якість управління людським капіталом визначатиме здатність фінансових установ забезпечувати стабільність, конкурентоспроможність і довіру клієнтів в умовах турбулентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://bank.gov.ua

2. Грішнова О. А. Управління персоналом : навч. посіб. - Київ : КНЕУ.

3. Ulrich D. *Human Resource Champions*. - Boston : Harvard Business School Press.

4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua

5. АТ КБ «ПриватБанк». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://privatbank.ua

6. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. - Київ : КНЕУ.

7. World Bank. Human Capital Project [Electronic resource]. - Available at: https://www.worldbank.org

8. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua

9. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua

10. Балабанова С. П. Управління персоналом : навч. посіб. - Київ : Центр учбової літератури.

11. Deloitte. Global Human Capital Trends [Electronic resource]. - Available at: https://www2.deloitte.com

12. Діденко Н. М. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом підприємства // Економіка України. - 2021.

13. Проблеми економіки. Статті з питань цифровізації HR та розвитку людського капіталу. 2022–2023 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.problecon.com

14. Іванова О. В. Оцінювання ефективності управління персоналом в умовах цифрової трансформації економіки // Економіка України. - 2022. - № 7. - С. 45–56.

15. Міністерство економіки України. Огляд ринку праці України 2023–2024 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.me.gov.ua

16. International Labour Organization (ILO). Ukraine Labour Market Impact Report 2023 [Electronic resource]. - Available at: https://www.ilo.org

17. Open4Business. ПриватБанк: фінансові результати та структура доходів за 2024 рік [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/richnyy-zvit-za-2024.pdf

18. Інтерфакс-Україна. Фінансові результати ПриватБанку за 9 місяців 2025 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://interfax.com.ua/news/general/1115038.html

19. InVenture. Аналітичний огляд: очищення кредитного портфеля та скорочення NPL у ПриватБанку [Електронний ресурс].

20. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2023 рік [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf

21. АТ КБ «ПриватБанк». Зростання довіри та підтримка економіки: попередні фінансові результати за 2025 рік [Електронний ресурс]. - 09.02.2026. - Режим доступу: https://privatbank.ua/news/2026/2/9/zrostannya-doviri-ta-pidtrimka-ekonomiki-privatbank-anonsuvav-poperedni-finansovi-rezultati-za-2025-rik

22. АТ КБ «ПриватБанк». Інтегрований річний звіт за 2024 рік [Електронний ресурс].

23. АТ КБ «ПриватБанк». Нефінансова звітність та корпоративна соціальна відповідальність [Електронний ресурс].

24. Національний банк України. Огляд банківського сектору України за 2023–2024 роки [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://bank.gov.ua

25. Міністерство економіки України. Ринок праці України в умовах воєнного стану. Аналітичний огляд 2024 року [Електронний ресурс].

26. International Labour Organization (ILO). Ukraine Labour Market Impact Report 2023–2024 [Electronic resource]. - Available at: https://www.ilo.org

27. Deloitte. Human Capital Trends in Financial Services 2024 [Electronic resource]. - Available at: https://www2.deloitte.com

28. АТ КБ «ПриватБанк». Політика управління персоналом та корпоративне управління [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://privatbank.ua

29. Міністерство фінансів України. Корпоративне управління у державних банках України : аналітичний огляд [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://mof.gov.ua

30. OECD. Public Governance and Human Resource Management in State-Owned Enterprises. 2023 [Electronic resource]. - Available at: https://oecd.org

31. World Bank. Human Capital and Resilience in Financial Sector Institutions. 2023 [Electronic resource]. - Available at: https://worldbank.org

32. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Transition Report 2024–2025 [Electronic resource]. - Available at: https://ebrd.com

33. European Central Bank. Digitalisation and the Future of Banking Supervision. 2024 [Electronic resource]. - Available at: https://ecb.europa.eu

34. McKinsey & Company. The State of Organizations 2024 [Electronic resource]. - Available at: https://mckinsey.com

35. McKinsey & Company. Human Capital at Work: The Value of Experience. 2023 [Electronic resource]. - Available at: https://mckinsey.com

36. PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024 [Electronic resource]. - Available at: https://pwc.com

37. PwC. HR Technology Survey 2023–2024 [Electronic resource]. - Available at: https://pwc.com

38. Gartner. HR Priorities and Trends 2024 [Electronic resource]. - Available at: https://gartner.com

39. Society for Human Resource Management (SHRM). State of the Workplace 2024 [Electronic resource]. - Available at: https://shrm.org

40. CIPD. People Profession Report 2024 [Electronic resource]. - Available at: https://cipd.org

41. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023 [Electronic resource]. - Available at: https://weforum.org

42. World Economic Forum. Global Risks Report 2024 [Electronic resource]. - Available at: https://weforum.org

43. Eurostat. Labour Market Statistics 2024 [Electronic resource]. - Available at: https://ec.europa.eu/eurostat

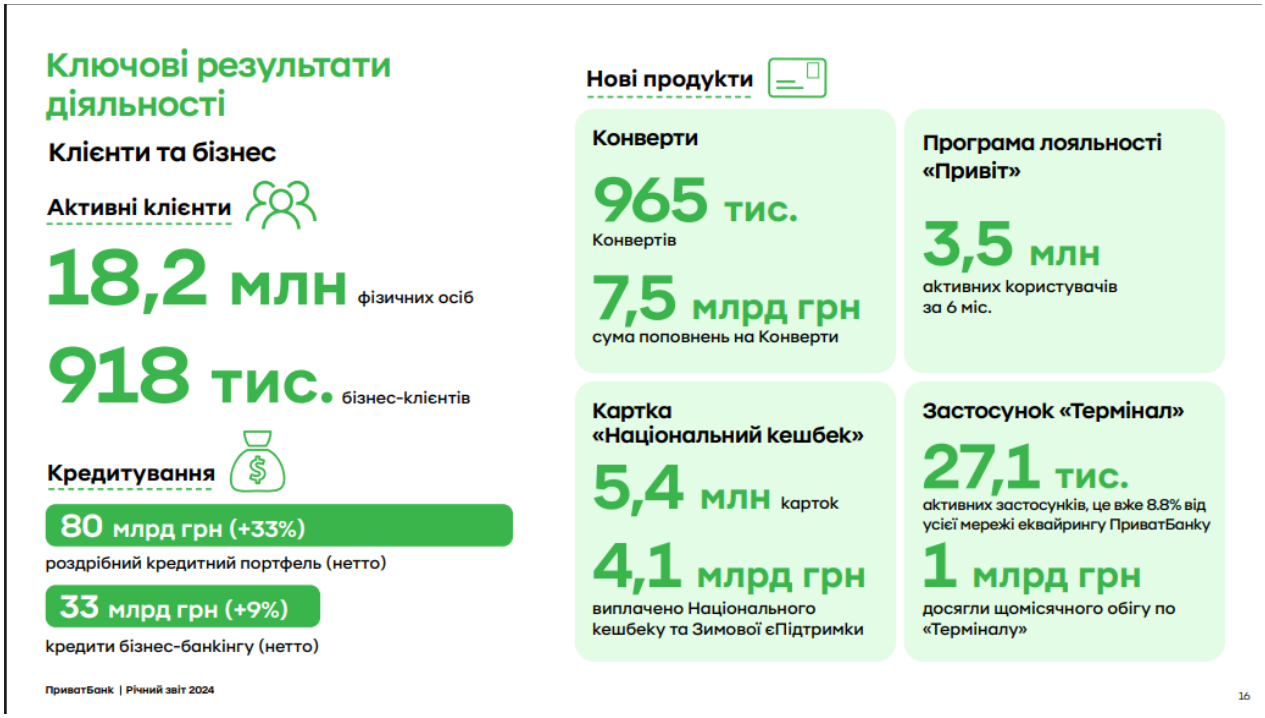
44. KPMG. Global Banking Industry Outlook 2024 [Electronic resource]. - Available at: https://kpmg.com

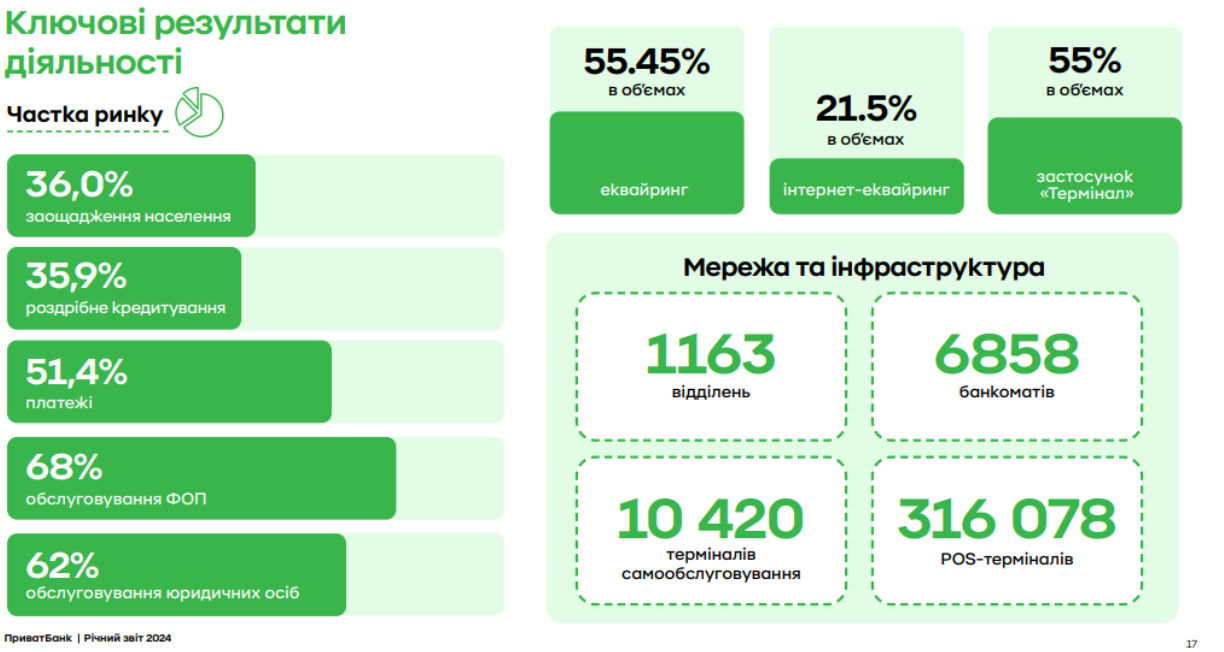
45. International Monetary Fund (IMF). Financial Sector Stability Review 2024 [Electronic resource]. - Available at: https://imf.org

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні дані річного звіту за 2024 АТ КБ «ПриватБанк»





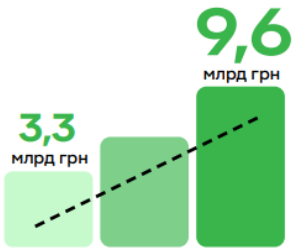
Продовження додатку А

Ключові результати діяльності

Інновації та технології

лідер інновацій серед українських банків: дослідження «Чемпіони диджиталізації» від Forbes Ukraine та KPMG

3 млн
клієнтів постійно користуються пропозиціями програми лояльності «Привіт»



майже втричі
зросли обсяги оплати картками через застосунок «Термінал», який дозволяє підприємцям використовувати власний смартфон (iPhone чи Android) як POS-термінал

зайняли
40
місце в рейтингу найбільших банків-еквайрів по світу за даними Nilson Report

досягли обігу
1 млрд грн
в екосистемі еквайрингу в 2024 році, що стало абсолютним рекордом

Ключові результати діяльності

Фінансові результати

81 млрд грн
прибуток до оподаткування

40,1 млрд грн
чистий прибуток

40,9 млрд грн
податок на прибуток

32,1 млрд грн
річні дивіденди

Співробітники

17,1 тис.
працівників

понад **60%**
жінок на керівних посадах усіх рівнів

Корпоративна соціальна відповідальність

247,2 млн грн
благодійність

10 відділень
підвищеної доступності в 6 областях

майже **100%**
відділень пройшли аудит на відповідність державним вимогам доступності

Додаток Б

Основні дані річного звіту за 2023 АТ КБ «ПриватБанк»

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (як перераховано)
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	152 282	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	8	92 019	68 084
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		271 847	239 752
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 376	95 716
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	171 471	143 920
- за амортизованою собівартістю	9	-	116
Поточні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Основні засоби	11	5 127	5 228
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 563	1 389
Відстрочені податкові активи	25	1 952	1 100
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	9 493	6 498
Інші нефінансові активи	13	9 094	9 189
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		20	64
Загальна сума активів		**680 008**	**540 596**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	14	555 525	471 970
Інші залучені кошти	15	2 630	128
Поточні податкові зобов'язання	25	25 790	-
Інші фінансові зобов'язання	16	3 038	2 634
Забезпечення у т.ч.:	17	5 438	5 804
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 111	1 280
- інше забезпечення		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 741	2 271
Загальна сума зобов'язань		**595 162**	**482 807**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 741)	(15 168)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	19	12 959	11 449
Накопичений дефіцит		(144 629)	(156 749)
Загальна сума власного капіталу		**84 846**	**57 789**
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		**680 008**	**540 596**

Продовження додатку Б

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Процентні доходи в т.ч.:		66 238	43 686
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	61 614	38 905
- інші процентні доходи	20	4 624	4 781
Процентні витрати	20	(6 616)	(3 768)
Чистий процентний дохід		**59 622**	**39 918**
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(4 588)	(15 396)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		**55 034**	**24 522**
Комісійні доходи	22	41 589	32 945
Комісійні витрати	22	(17 150)	(12 505)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(1 076)	(7 760)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 266	119
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	4 648	2 608
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		185	267
Витрати на виплати працівникам		(10 552)	(10 096)
Амортизаційні витрати	11	(2 175)	(1 970)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 946)	(10 473)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	194	(885)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 140)	(9 588)
Інші доходи	24	2 173	2 815
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(407)	(458)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		**72 766**	**34 672**
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(35 001)	(4 474)
Прибуток за рік		**37 765**	**30 198**

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г.Бьош
Голова Правління

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку Б

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		**37 765**	**30 198**
Інший сукупний дохід			
Статті, які будуть у подальшому реклассифіковані у прибуток чи збиток:			
Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	9	7 904	(14 139)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(1 266)	(119)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	9	6 562	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)
Статті, які не будуть реклассифіковані у прибуток чи збиток:			
Будівлі та земля:			
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	11	65	34
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	25	(30)	(6)
Загальна сума іншого сукупного доходу		**13 450**	**(10 984)**
Загальна сума сукупного доходу		**51 215**	**19 214**

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г.Бьош
Голова Правління

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про зміни у власному капіталі за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	Статутний капітал	Емісійний дохід	Інші резерви: Резерв переоцінки будівель	Інші резерви: Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	Інші резерви: Всього інші резерви	Результат від операцій з акціонером	Резервні та інші фонди банку	Накопичений дефіцит	Загальна сума власного капіталу
Власний капітал на 1 січня 2022		**206 060**	**23**	**638**	**(4 729)**	**(4 091)**	**12 174**	**9 696**	**(157 247)**	**66 615**
Прибуток за рік		-	-	-	-	-	-	-	30 198	30 198
Інший сукупний дохід		-	-	28	(11 012)	(10 984)	-	-	-	(10 984)
Сукупний дохід		-	-	28	(11 012)	**(10 984)**	-	-	30 198	19 214
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:										
- вибуття будівель		-	-	(71)	-	(71)	-	-	71	-
- переведення (амортизація) резерву переоцінки будівель до нерозподіленого прибутку		-	-	(22)	-	(22)	-	-	22	-
Розподіл прибутку:		-	-	-	-	-	-	-	-	
- переведення до резервного фонду	19	-	-	-	-	-	-	1 753	(1 753)	-
- дивіденди, визнані як розподілені між власниками	19	-	-	-	-	-	-	-	(28 040)	(28 040)
Власний капітал на 31 грудня 2022		**206 060**	**23**	**573**	**(15 741)**	**(15 168)**	**12 174**	**11 449**	**(156 749)**	**57 789**
Власний капітал на 1 січня 2023		**206 060**	**23**	**573**	**(15 741)**	**(15 168)**	**12 174**	**11 449**	**(156 749)**	**57 789**
Прибуток за рік		-	-	-	-	-	-	-	37 765	37 765
Інший сукупний дохід		-	-	35	13 415	**13 450**	-	-	-	13 450
Сукупний дохід		-	-	35	13 415	**13 450**	-	-	37 765	51 215
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:										
- переведення (амортизація) резерву переоцінки будівель до нерозподіленого прибутку		-	-	(23)	-	(23)	-	-	23	-
Розподіл прибутку:										
- переведення до резервного фонду	19	-	-	-	-	-	-	1 510	(1 510)	-
- дивіденди, визнані як розподілені між власниками	19	-	-	-	-	-	-	-	(24 158)	(24 158)
Власний капітал на 31 грудня 2023		**206 060**	**23**	**585**	**(2 326)**	**(1 741)**	**12 174**	**12 959**	**(144 629)**	**84 846**

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г.Бьош
Голова Правління

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Примітки, подані на сторінках 6-104 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Продовження додатку Б

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Грошові потоки від операційної діяльності			
Проценти отримані		61 373	40 071
Проценти сплачені		(6 212)	(3 800)
Комісійні доходи, що отримані		41 589	32 945
Комісійні витрати, що сплачені		(16 603)	(12 505)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Виплати працівникам		(10 421)	(9 775)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(12 254)	(9 439)
Інші доходи		2 260	2 917
Повернення податків на прибуток (сплата)		(803)	(5 030)
Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		**69 103**	**50 039**
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		(29 430)	(77 584)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(22 583)	(9 198)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(262)	(704)
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		875	332
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		33	37
Чисте збільшення/(зменшення) коштів банків		-	(2)
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		73 801	117 642
Чисте збільшення/(зменшення) інших нефінансових зобов'язань		(6)	1
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		590	(978)
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		**92 121**	**79 585**
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		6	3
Придбання основних засобів	11	(1 158)	(392)
Придбання нематеріальних активів	11	(731)	(675)
Придбання цінних паперів в т.ч.:		(165 971)	(130 058)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(165 971)	(130 058)
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		152 448	112 778
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		152 448	112 778
Надходження від продажу інвестиційної нерухомості		1	77
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		**(15 405)**	**(18 267)**
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(713)	(653)
Дивіденди сплачені	19	(24 158)	(28 040)
Повернення інших залучених коштів		(33)	-
Отримання інших залучених коштів	15	2 530	127
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	34	**(22 374)**	**(28 566)**
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		3 768	10 684
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(19)	(453)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		**58 091**	**42 983**
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	6	94 191	51 208
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	**152 282**	**94 191**

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г.Бьош
Голова Правління

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер