

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

Назва факультету	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Назва кафедри	Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій та адміністрування
Група	АМ-21М денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ
УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ**

здобувача вищої освіти **Юсковича Віталія Володимировича**

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

_____**Н.Л. Морозова**

Науковий керівник

к.е.н., доцент

_____**Н.В. Ізюмцева**

м. Харків 2024 р.

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

Факультет

Кафедра

Рівень вищої освіти

Спеціальність

Освітня програма

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»

Менеджменту, бізнесу та професійних комуніка

Магістр

073 Менеджмент

Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

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



(підпис)

«25» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ**

Юсковичу Віталію Володимировичу,

1. Тема роботи: «ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ
УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ».

керівник роботи Ізюмцева Наталія Володимирівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

2. Строк подання студентом роботи 18.11.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: визначити теоретичну характеристику системи управління та оцінювання банківського персоналу; проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності процесу управління персоналом; визначити ключові фактори, що впливають на ефективність оцінки управління персоналом.

У розділі 2: навести організаційно-стратегічну характеристику підприємства – бази переддипломної практики; оцінити ефективність системи управління персоналом та його оцінки підприємства – бази переддипломної практики; проаналізувати вплив корпоративної культури на процес управління та оцінки персоналу підприємства – бази переддипломної практики.

У розділі 3: розглянути підходи до підвищення ефективності управління персоналом; навести сучасні підходи до організації управління та оцінки ефективності банківського персоналу, які можливо впровадити у вітчизняній

практиці; визначити роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління персоналом; розрахувати ефективність запропонованих рішень за допомогою математичних методів.

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ
2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
3	ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

5. Дата видачі завдання 25.09.2024

Здобувач вищої освіти


підпис

В.В. Юскович
ініціали, прізвище

Керівник роботи


підпис

Н.В. Ізюмцева
ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 65 сторінок, 10 таблиць, 3 рисунки, список літератури з 50 найменування, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналу банку в комерційних банках.

Предметом дослідження є сучасні методи та підходи до оцінки ефективності управління персоналом банку.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні теоретичних основ організації та оцінювання персоналу банку, аналіз практик щодо оцінки та розробка рекомендацій для підвищення ефективності кадрового управління.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- узагальнити та охарактеризувати поняття оцінювання персоналу банку;
- дослідити роль управління персоналу банку у сучасних умовах;
- розглянути методологічні підходи до оцінки ефективності процесу управління персоналом;
- обґрунтувати ключові фактори ефективності оцінювання персоналу;
- розглянути підходи до організації управління персоналу в АТ КБ «ПриватБанку»;
- провести аналіз організаційно-стратегічної структури АТ КБ «ПриватБанку»;
- розробити рекомендації та шляхи впровадження сучасних підходів до організації управління та оцінки ефективності банківського персоналу;
- провести багатокритеріальний аналіз впровадження новітніх методик для визначення оптимального порядку застосування методів оцінки;
- визначити за допомогою математичної моделі рейтинг послідовності впровадження починаючи з рішення близького до ідеально на основі методу – TOPSIS.

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретних пропозицій щодо вдосконалення системи управління та оцінювання персоналу в банках України.

Одержані результати можуть бути використані для вдосконалення методології оцінювання банківського персоналу і впровадження методичних рекомендацій, які дозволяють підвищити результативність управлінських практик у комерційних банках.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

Qualification Master's Work contains 65 pages, 10 tables, 3 figures, 50 references, 4 appendices.

Object of research is the process of bank personnel management in commercial banks.

Subject of research is modern methods and approaches to evaluating the effectiveness of bank personnel management.

Purpose of qualification master's work is to generalize the theoretical foundations of the organization and evaluation of the bank's personnel, the analysis of evaluation practices, and the development of recommendations for improving the effectiveness of personnel management.

Tasks of qualification master's work are

- generalize and characterize the concept of bank personnel evaluation;
- investigate the role of bank personnel management in modern conditions;
- consider methodological approaches to evaluating the effectiveness of the personnel management process;
- justify the key factors of personnel evaluation efficiency;
- consider approaches to the organization of personnel management in JSC CB "PrivatBank";
- conduct an analysis of the organizational and strategic structure of PrivatBank CB JSC;
- to develop recommendations and ways of implementing modern approaches to the organization of management and evaluation of the effectiveness of bank personnel;
- conduct a multi-criteria analysis of the implementation of the latest methods to determine the optimal order of application of assessment methods;
- to determine with the help of a mathematical model the rating of the sequence of implementation starting with a solution close to ideal based on the TOPSIS method.

According to results of the research can be used to improve the methodology of evaluating bank personnel and to implement methodological recommendations that allow to increase the effectiveness of management practices in commercial banks.

The obtained results can be used to improve the methodology for evaluating bank personnel and to implement methodological recommendations that enhance the effectiveness of management practices in commercial banks.

Year of the qualification master's work completion: 2024

Year of the qualification master's work defense: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ.....	11
1.1. Теоретичні засади організації та оцінки управління банківським персоналом.....	11
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності процесу управління персоналом.....	16
1.3. Ключові фактори, що впливають на ефективність оцінки управління персоналом.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	24
2.1. Оцінка організаційно-стратегічної структури управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк».....	24
2.2. Аналіз ефективності системи управління персоналом та його оцінки в АТ КБ «ПриватБанк».....	27
2.3. Вплив корпоративної культури на процес управління та оцінки персоналу.....	30
РОЗДІЛ 3. ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ.....	36
3.1. Впровадження сучасних підходів до організації управління та оцінки ефективності банківського персоналу.....	42
3.2. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління персоналом.....	28
3.3. Визначення ефективності запропонованих рішень за допомогою математичних методів.....	45

	7
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними викликами розвитку менеджменту в умовах постійного розвитку технологічних інновацій та економічних змін. Сучасний підхід до управління персоналу банку вимагає ефективного управління персоналу, адже кваліфіковані та вмотивовані фахівці – основа для конкурентоспроможності будь-якої організації, зокрема банку. В умовах інноваційної трансформації, саме цифровізації банківських послуг потребує адаптації у сфері управління. Відсутність системного підходу в управління персоналу вимагає впровадження сучасних методик оцінювання ефективності роботи співробітників. Значущість проблематики свідчить, що неефективне управління може призвести до значних фінансових втрат, репутаційних та лідерських на ринку. Тому дослідження питання управління банківським персоналом та його оцінювання набуває особливого значення, що зумовлює актуальність обраної теми та доцільність проведення досліджень.

Теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних та закордонних учених з питань організації та оцінювання персоналу, зокрема дослідження: Л.В. Балабанова, Т.Ю. Базарова, О.А. Борисової, Г.Т. Завіновської, Є.В. Маслова, В.С. Половинко, А.М. Колота та інші вчені, що висвітлюють питання організації роботи персоналу банку, оцінки їх ефективності та фактори які впливають на продуктивність.

Метою роботи полягає в узагальненні теоретичних основ організації та оцінювання персоналу банку, аналіз практик щодо оцінки та розробка рекомендацій для підвищення ефективності кадрового управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- узагальнено та охарактеризовано поняття оцінювання персоналу банку;
- досліджена роль управління персоналу банку у сучасних умовах;
- розглянуті методологічні підходи до оцінки ефективності процесу управління персоналом;

- обґрунтовані ключові фактори ефективності оцінювання персоналу;
- розглянуті підходи до організації управління персоналу в АТ КБ «ПриватБанку»;
- проведений аналіз організаційно-стратегічної структури АТ КБ «ПриватБанку»;
- розроблені рекомендації та шляхи впровадження сучасних підходів до організації управління та оцінки ефективності банківського персоналу
- проведений багатокритеріальний аналіз впровадження новітніх методик для визначення оптимального порядку застосування методів оцінки персоналу
- визначено за допомогою математичної моделі рейтинг послідовності впровадження починаючи з рішення близького до ідеально на основі методу – TOPSIS.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналу банку в комерційних банках.

Предмет дослідження – сучасні методи та підходи до оцінки ефективності управління персоналом банку.

Методи дослідження, які використані в роботі, включається теоретичне узагальнення для вивчення та систематизації теоретичних підходів до оцінювання та управління персоналом; системний підхід для аналізу структури управління; графічний метод з метою узагальнення статистичних даних та їх аналізу; математична статистика та моделювання – для розрахунку основних показників з метою їх подальшої оцінки та інтерпретації.

Наукова новизна кваліфікаційної магістерської роботи полягає у вдосконаленні методології оцінювання банківського персоналу і впровадження методичних рекомендацій, які дозволяють підвищити результативність управлінських практик у комерційних банках.

Питанню управління та оцінки персоналу приділяється значна увага зокрема, Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, Міністерством Фінансів України та Національним банком України. Що

відображається у численних нормативно правових актах: Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000р, № 2121–III (зі змінами та доповненнями), Закон України «Про організацію трудових відносин» № 2352-IX від 01 липня 2022 року), Інструкція Національного банку України «Про порядок проведення внутрішнього аудиту та оцінки ефективності роботи персоналу банку» (№ 123 від 30 грудня 2019 року).

Інформаційною базою дослідження є дані Національного банку України, АТ КБ «ПриватБанку», Державної служби статистики України та інших статистичних джерел.

Впровадження пропозицій і рекомендацій, наведених у роботі, дозволить значно підвищити рівень ефективності управління та оцінювання банківським персоналом, що сприятиме поліпшенню організаційної структури та процесів комерційних банків, практичні положення кваліфікаційної магістерської роботи оприлюднені на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку».

За результатами проведеного дослідження передано до публікації наукову статтю «Improving the process of management and evaluation of the bank's personnel» у фаховому виданні України категорії «Б» - «Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

1.1. Теоретичні засади організації та оцінки управління банківським персоналом

Організація управління персоналом це – багаторівневий процес, який включає в собі різні методи, моделі та підходи щодо формування ефективної системи управління людським ресурсом. Згідно теорії очікувань В. Врума [1] стверджується, що мотивація працівників залежить від їхнього очікування, що докладені зусилля приведуть до певного результату і відповідної винагороди. Це допомагає при розробці систем мотивації та оцінки ефективності. Тому організація управління персоналом - базується на фундаментальних концепціях управління персоналу, які інтегрують такі ключові аспекти: підбір, розвиток, мотивація, планування та оцінка ефективності співробітників.

В умовах постійних змін у банківській галузі та жорсткої ринкової конкуренції оцінка ефективності персоналу набуває особливого значення. Це дозволяє банкам швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інноваційні підходи до управління та розвитку персоналу. Ефективність кожного співробітника має вирішальне значення для забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності банку.

Оцінка персоналу є важливою частиною кадрової політики в системі управління банком. Цей процес дозволяє зібрати необхідну інформацію про кожного співробітника, оцінити його відповідність займаній посаді, покращити менеджмент, мотивацію співробітників, створити позитивну атмосферу в колективі. Процес оцінювання вимагає отримання особистих даних кожного працівника, які потім забезпечують основу для стратегічного аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Глибоке розуміння здібностей,

досвіду та потенціалу співробітників дозволяє керівництву ефективно розподіляти ресурси та планувати розвиток організації.

У науковій літературі описані різноманітні методи оцінки банківського персоналу, для цього наводяться різні інструменти. Оцінка не тільки визначає поточну позицію співробітника в компанії, але й надає можливості для розвитку кар'єри та переходу на нові посади. Крім того, це мотивація для співробітників продовжувати кар'єрний розвиток [2].

Велика частина науковців внесли вклад у формування та розвиток поняття «оцінювання персоналу», серед яких можна виділити: Л.В. Балабанова, Т.Ю. Базарова, О.А.Борисову, Г.Т. Завіновську, Є.В. Маслова, В.С. Половинко, А.М.Колота та багато інших [3-7].

С.Ф. Покропивний розглядає оцінку персоналу – цілеспрямованим порівнянням характеристик співробітників з відповідними параметрами та вимогами, як систематична характеристика керівником підлеглих на можливість досягнення майбутніх результатів так і отриманих на сьогодні [7].

На думку Л.В. Балабанова, це поняття включає в себе якісні характеристики працівників, тобто їх здібності та властивості. В свою чергу Т.Ю. Базаров також виокремлює якісні характеристики, але у їх відповідності до потреб необхідної технології виробництва [3].

За визначенням Є.В. Маслова [7], оцінка персоналу – це процедура, яка здійснюється з метою визначення того, наскільки особистісні якості працівників, кількісні та якісні результати діяльності відповідають вимогам. Маслов вважає, що працівники повинні відповідати вимогам - покладених на них обов'язків, характеру і змісту праці, ефективної організації виробництва, засобам праці. Оцінюють не тільки професійні здібності, а й те, чи відображаються ці здібності в процесі виконання завдань, чи відповідає процес виконання цих завдань певній ідеальній моделі та конкретним умовам виробництва, чи відповідають результати виконання завдань вимогам законодавства, плановим показникам та цілям.

Відомий у сфері управління персоналом В.С. Половинко вважає, що немає одного підходу до визначення суті та значень оцінки. Різноманітність визначень в основному залежить від конкретної форми та змісту оцінювання. завдання його реалізації. Слід розрізняти оцінювання як функцію, оцінювання як процес і оцінювання як результат. Оцінювання як процес передбачає «систематичне порівняння показників або параметрів оцінювання з деякими нормативними або бажаними показниками» [3].

За визначенням О.А. Борисової, оцінка персоналу – це процес визначення ефективності виконуваних працівниками організаційних завдань з метою постійного збору інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень [5].

А.М. Колот оцінку персоналу розглядає як визначення того, наскільки кожний працівник досягає очікуваних результатів роботи та відповідає вимогам виробничого завдання [4].

Розвиток форм і методів оцінки та їх поширення в різних елементах системи управління персоналом призвів до появи наукових досліджень, які є основою для створення та розвитку комплексних методів оцінки персоналу, в тому числі оцінки економічних переваги підприємства в цілому від системи управління персоналом. Оскільки діяльність організації з управління персоналом вимагає фінансових вкладень, необхідно об'єктивно оцінити економічну вигоду від побудови системи управління персоналом, якість підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, якість знань, умінь і навичок.

Ці інноваційні методи оцінки не відмінили традиційні питання оцінки діяльності персоналу, які отримали подальший розвиток у працях В.А. Дятлова [7], С.В. Шекшні [3], Г.Т. Завіновської [6] під оцінкою персоналу розуміють систематичну і формальну оцінку ефективності трудової діяльності та ефективності використання людських ресурсів.

В.А. Савченко вважає, що оцінка персоналу – це не тільки кількісна оцінка трудової діяльності та якісні результати, а й якісний процес, який визначає ефективність та професіоналізм роботи працівника на основі встановлених

вимог до особистості. Він вважає, що оцінка персоналу – це процес, який проводиться для визначення відповідності певним вимогам [8].

Також варто зазначити, що у вітчизняній економічній літературі існує спрощена методика визначення характеру оцінки. Наприклад, у роботі О.П. Єгоршина оцінка персоналу - визначення відповідності працівника відкритій чи поточній посаді, а методами її проведення є вимір потенціалу працівника, оцінка особистого внеску та атестація персоналу [9].

Оцінка персоналу вважається невід’ємною частиною системи управління, яка використовується в організаціях. Результати оцінки визначають позицію працівника на поточному робочому місці та його потенціал для переведення. Це також важливий мотиваційний фактор для підвищення продуктивності та ставлення до роботи. Поняття «оцінка персоналу» слід відрізняти від поняття «атестації». Атестація – лише один із традиційних методів оцінки персоналу, за допомогою якого керівники регулярно аналізують результати роботи за стандартними критеріями. Огляд літератури показує, що більшість дослідників вважають, що категорія «оцінка персоналу» характеризує не лише один показник або набір показників які складають систему оцінки персоналу.

Проаналізувавши визначення «оцінки персоналу» різних науковців, можна підсумувати, що оцінка персоналу - систематичний і цілеспрямований процес, головна мета якого це визначення ступеня узгодженості професійних характеристик працівника з особистісними для досягнення результату на займаній посаді.

Наведені вище визначення можна підсумувати таким чином. «Оцінка персоналу» – це складний і цілеспрямований процес, який визначає, чи відповідають кількісні та якісні характеристики, трудова поведінка та результати діяльності працівника вимогам, встановленим організацією. Результати оцінки персоналу мають бути інтегровані в загальну стратегію управління персоналом банку. Це включає в себе складання планів особистого розвитку, планів навчання та розвитку кар’єри, а також впровадження програм винагороди та визнання може мотивувати працівників і підвищити їхню прихильність до організації,

розвиток співробітників в організації сприяє розвитку кар'єри та плануванню ротації.

Усі управлінські рішення базуються на заздалегідь визначених цілях, що є важливим аспектом управління персоналом. Перш ніж розробляти критерії, процедури та методи оцінювання, створювати комітети з оцінювання та збирати дані про співробітників, необхідно чітко визначити цілі та завдання процесу. Іншими словами, ви повинні визначити цілі оцінки персоналу, очікувані результати, як ці результати будуть використані для подальшого управління персоналом і які рішення будуть прийняті за результатами оцінки.

Загалом, головну мету оцінки персоналу в банківській сфері можна сформулювати як забезпечення стратегічного напрямку, ефективної діяльності та розвитку банку. Ці сфери включають стратегічне планування для підвищення продуктивності співробітників, визначення потреб у навчанні та розвитку, а також визначення потенціалу просування. Крім того, метою оцінки персоналу є створення системи заохочення, оптимізація процесу відбору персоналу, аналіз потреб співробітників для ефективного управління ресурсами, розв'язання конфліктів і формування резерву кадрів на ключові посади. Ця багатовимірна оцінка допомагає закласти основу для прийняття зважених управлінських рішень для досягнення поточних і стратегічних цілей банку [10].

Аналіз систем управління людськими ресурсами підкреслює важливість регулярного оцінювання, відбору та формування персоналу організації та його ефективності. Систематична оцінка людських ресурсів дозволяє виявити та використати внутрішні резерви та здібності працівників для досягнення стратегічних та управлінських цілей компанії в умовах динамічного розвитку компанії. Керівництво має не лише використовувати результати оцінювання для підтримки конкурентоспроможності співробітників, але й гарантувати, що працівники адаптуються до змін, щоб сприяти їхньому кар'єрному росту та розвитку. Ефективність процесу оцінки персоналу підвищується завдяки використанню сучасних методів оцінки та підтримки самоаналізу та розвитку співробітників.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності процесу управління персоналом

Оцінка ефективності процесів управління людськими ресурсами – є важливим інструментом для оптимізації діяльності всіх організацій, у тому числі банків. Він допомагає визначити, наскільки співробітники відповідають вимогам організації, оцінити їхню професійну кваліфікацію та потенціал, а також визначити напрямки подальшого розвитку. Традиційні методи оцінки ефективності управління персоналом (рис. 1.1) базується на стандартизованих критеріях і процедурах, що дозволяють робити об'єктивні висновки і приймати управлінські рішення.

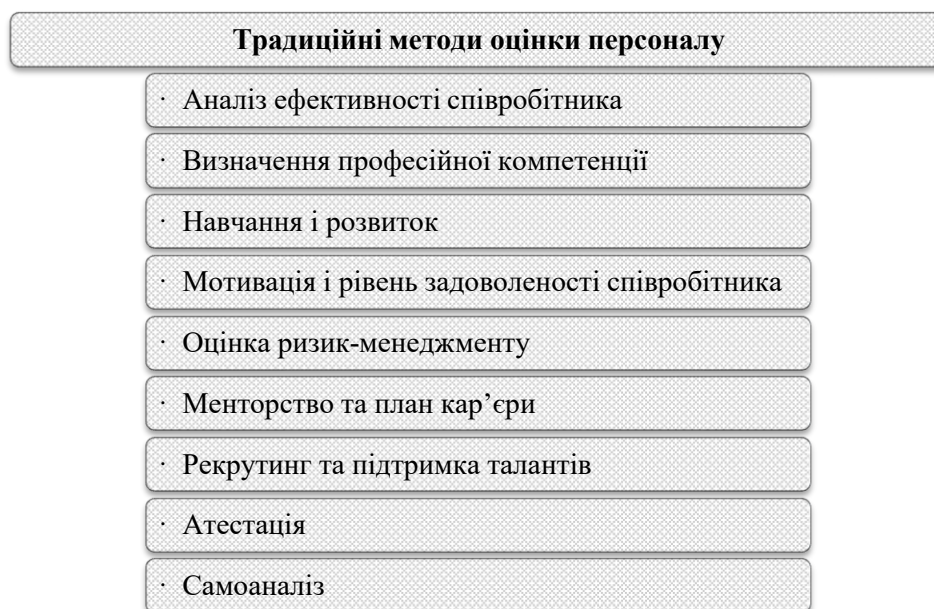


Рис 1.1. Традиційні методики оцінки персоналу банківської установи
Джерело: складено автором на основі [11 - 13].

Такий підхід є невід'ємною частиною стратегічного управління персоналом і вимагає від керівництва банку комплексного підходу. Розглянемо детальніше кожен елемент традиційних методів оцінювання персоналу в банку, що включають:

Аналіз ефективності співробітника – розрахунок загальної продуктивності надає змогу оцінити рівень користі співробітника при досягненні поставлених

цілей і виконанні завдань щоденних, щомісячних, щоквартальних. Що в свою чергу дозволяє банку підвищити загальний рівень ефективності та конкурентоспроможності.

Визначення професійної компетенції – спосіб визначення критично важливих знань та навичок фахівця для відповідної посади банку. Що дає змогу не тільки оцінити поточний рівень кваліфікації, але й оцінити зони для подальшого росту та розвитку.

Навчання і розвиток – дана оцінка визначає необхідність у навчанні на даному етапі, можливість для банку інвестувати у прогрес співробітника, який першочерговий та критично важливий для організації на сьогодні.

Мотивація і рівень задоволеності співробітника – оцінювання дозволяє зрозуміти мотиваційні чинники фахівців, та в свою чергу розробити план ефективного заохочення, що збільшить рівень вдоволення роботодавцем, робочим місцем чи процесом.

Менторство та план кар'єри – системна оцінка надає підґрунтя для розробки чіткого кар'єрного шляху та плану менторства, що в своє чергу дуже важливо для безперебійної роботи банку та зменшення ризиків, які пов'язані з втратою ключових фахівців на топ-посадах.

Оцінка ризик-менеджменту – виявлення поведінки та рів продуктивності співробітників сприяє виявленню ризиків, які відносяться до недотримання професійних стандартів або малоефективною роботою, та впровадження заходів впливу для їх мінімізації [11].

Рекрутинг та підтримка талантів – програма оцінки, яка прозоро та справедливо, може допомагати знаходити та утримувати на довгострокову перспективу кваліфікованих співробітників, які зацікавлені на співпрацю в банку, який високо цінує вклад та розвиток.

Атестація – періодичне оцінювання відповідності працівника займаній ним посаді, яка базується на результатах виконаної роботи, поточного рівня знань та навичок. Що дозволить виявити, чи відповідає співробітник вимогам і чи потребує додаткового навчання, ротації або зміни посади, відділу.

Самоаналіз – процес, під час якого співробітник самостійно виявляє власні досягнення та недоліки, що дозволяє виявити внутрішні чинники мотивації, зони для росту, саморозвитку. Цей метод допомагає співробітнику критично оцінити свою роботу, що розвиває особистісну відповідальність як за загальний результат банку, відділу, команди.

Загальних комплекс цих елементів важливий для банку, тому що конкуренція на високому рівні в банківській сфері, а репутація та надійність – головні фактори успіху та розвитку установ. Багаторівнева та ефективна система оцінювання персоналу, допомагає як збільшити рівень продуктивності, підвищити довіру клієнтів та партнерів, що складає базові сходинки для розвитку та процвітання банку.

На сьогоднішній день система оцінювання персоналу банку, доповнюється окрім традиційних методів – більш сучасними. Оцінка методом 360-градусів, допомагає отримати багатогранний результат на фахівця, що враховує в оцінці не тільки керівництво, але також колектив, підлеглих, клієнтів та партнерів. Даний метод дозволяє розкрити повну картину потенціалу співробітника, знайти приховані проблеми які знаходяться не на поверхні та створити індивідуальну програму розвитку [12].

Значну увагу сучасні банківські установи звертають на індикатори ключової ефективності (KPI), які складаються з переліку чітко визначених показників, які допомагають оцінити виконання запланованих показників, якість обслуговування, ефективність внутрішніх процесів та інше. Використання аналітичних методів - SWOT-аналіз та бенчмаркінг, допомагає відобразити реальні результати співробітника у порівнянні з найвищими стандартами в банківській сфері та дорожню карту подальшого розвитку [12].

Методи психологічної оцінки, включаючи тести та анкети, дають можливість оцінити емоційний інтелект, мотивацію та інші психологічні ознаки, які мають вирішальне значення для побудови ефективної командної роботи та досягнення високої продуктивності.

Традиційні методи оцінки в банківській галузі розглядають працівників як незалежний елемент у загальному процесі організації, часто зосереджуючись на окремих показниках і вимірюючи продуктивність лише через прибутки та збитки, ігноруючи глибші аспекти, такі як потенціал і особисті якості, які сприяють довгостроковій діяльності. Такі методи є простими та недорогими у використанні, але можуть не враховувати важливі фактори, які впливають на ефективність роботи співробітників.

Проте сучасний банківський ринок вимагає, зокрема, більш досконалих методів оцінки :

- оцінка командної динаміки та взаємодії між командами як основа для оцінки відділу, департаменту, регіону;
- перехід від індивідуальної оцінки до командної та інтеграції співробітників у команду;
- оцінка внеску окремих співробітників і команд в загальну ефективність організації
- аналіз поточної роботи співробітників і потенціал для кар'єрного росту та розвитку нових здібностей [13].

Максимальна ефективність методів залежить від зрозумілості мети оцінки, від того, наскільки розвинена корпоративна культура, наскільки організація готова до змін. Управління людськими ресурсами в банках передбачає використання результатів оцінювання для підтримки та розвитку компетентних працівників, створення умов для професійного розвитку та фактичної заміни тих працівників, які не володіють необхідною продуктивністю чи здатністю адаптуватися до змін.

1.3. Ключові фактори, що впливають на ефективність оцінки управління персоналом

Процес управління персоналом у банківській сфері вимагає широкого розуміння набору факторів, що впливають на ефективність банку. Ключовим є

побудова надійної системи оцінки - важливої складової для досягнення цілей, підвищення рівня продуктивності співробітників і створення стабільного робочого середовища. До ключових факторів, які мають вплив на ефективність оцінки управління персоналом, можна віднести прозоро визначені критерії, компетентність оцінювачів, мотиваційні аспекти оцінки та наявність зворотного зв'язку для співробітників.

Чітко та прозоро визначені критерії – це основа для справедливого та об'єктивного процесу оцінки [14]. Співробітникам важливе розуміння цього процесу, кожен аспект професійної діяльності який підпадає оцінюванню, що знижує рівень невизначеності та не викликає сумнівів при кінцевому результаті. У банківській сфері, стандарти якості обслуговування на стабільно високому рівні, особливо важливо встановлення критеріїв, які мають зв'язок з цілями компанії.

Основні критерії оцінювання, для персоналу, що працює з клієнтами:

- якість обслуговування клієнтів, враховує можливість забезпечити якісну комунікацію, уважність до деталей, вирішення запитів клієнта в найкоротший термін, ефективність та коректність у наданні консультацій.
- продуктивність – кількість та якість вирішених задач у встановлений робочий час. Високий рівень продуктивності дозволяє максимально оптимізувати людський ресурс банку та збільшити ефективність.
- дотримання етичних норм, при обслуговуванні у банківській сфері, співробітники повинні дотримуватись етичних стандартів, конфіденційності та добросовісного ставлення до виконання посадових обов'язків, що орієнтовано на довгострокову співпрацю з клієнтом.

Чітко сформульовані критерії дозволяють забезпечувати єдині стандарти для банківського персоналу, що необхідно для збільшення якості управління. Дані критерії можуть бути як задокументовані, так і пояснені співробітникам, для того щоб кожен міг розуміти зону своєї відповідності їм, на чому зосереджуватись та як отримати максимальні результати.

Важливою складовою оцінювання персоналу є професійний рівень оцінювачів, від них залежить ефективність оцінки. Оцінювачі повинні мати високий рівень знань як в сфері управління, так і розуміти специфіку роботи фахівців [15]. Об'єктивно аналізувати роботу, оцінка повинна стосуватись як технічним навичкам співробітника, так і поведінковим, це ключове при оцінюванні персоналу, який працює з клієнтами.

Для високого рівня ефективності процесу оцінки персоналу, оцінювачі повинні мати такі навички:

- здатність до об'єктивного аналізу, виключати при роботі особисті упередження, оцінювач має опиратись виключно на об'єктивні критерії
- вміння надавати конструктивний зворотній зв'язок за результатом роботи, чітко формулювати рекомендації для подальшого розвитку навичок та компетенцій співробітника
- знання сучасним вимог та стандартів роботи співробітників, потрібно розуміти новітні підходи до роботи, банківська сфера досить динамічна та постійно розвивається, і тому оцінювати повинні також розвиватись відповідно.

Компетентність та навички оцінювачів мають великий вплив на довіру працівників загалом до системи їх оцінки, тому що, кваліфікований підхід дозволяє зменшити скептичне відношення і забезпечить об'єктивність та прозорість оцінювання.

Ефективна система оцінки має на меті не тільки визначення рівня компетенцій фахівців, але є мотивуючим фактором для подальшого розвитку та росту. Оцінювання зосереджене тільки на недоліках сприяє зменшенню мотивації співробітників, в свою черга система яка спрямована на підтримання сильних сторін та зосереджена на покращення рівня праці, дозволяє підвищити рівень лояльності фахівців та зацікавленості у досягненні високих результатів. Враховуючи інтенсивність та рівень навантаження співробітників банківської сфери, мотивації та підтримці співробітників має приділятися значна увага.

Впровадження мотиваційних практик дозволяє зробити процес оцінки корисним інструментом, це може бути – системи винагород за досягнення поставлених задач, надання бонусів, підвищення рівня заробітної плати, можливість кар'єрного зростання та професійне навчання. Мотивуюче оцінювання має на меті підвищенні ефективності, створення умов для професійного та особистісного зростання кожного співробітника [16].

Зворотній зв'язок відіграє важливу роль в системі оцінки персоналу, що дозволяє працівникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, виявити зони росту для покращення ефективності. Відсутність прозорого та зрозумілого зворотного зв'язку може викликати розчарування та непорозуміння, тоді як регулярний та конструктивний – сприяє збільшенню рівня залученості, відповідальності та розуміння вкладу в загальний результат.

Спосіб надання зворотного зв'язку може різнитись у своїх форматах – це особисті зустрічі, письмові звіти або регулярні сесії з розвитку. Важливим фактором є те щоб зворотній зв'язок не лише фокусувався на недоліках та помилках, а й пропонував план рекомендацій для вирішення цих питань. Особливе значення має у банківській сфері, адже саме у банку важлива висока ефективність обслуговування при інтенсивності навантажень, керівники повинні вміти давати корисні та ефективні поради, заохочувати та мотивувати персонал, демонструвати сильні сторони та розбирати помилки та прогалини на практичних кейсах.

Важливим фактором при оцінці персоналу також є адаптивність системи оцінки до змін на ринку банківських послуг, стрімкого розвитку технологій. Система оцінки має бути гнучкою, повинна реагувати на нові виклики та тенденції. Це означає, що критерії оцінювання повинні систематично переглядатись, щоб відповідати сучасним стандартам якісного обслуговування та відповідати очікуванням клієнтів.

Впровадження новітніх цифрових технологій в процес оцінки персоналу дозволяє як автоматизувати аналіз даних результатів роботи, сприяти більшій об'єктивності та швидкому рівню прийняття управлінських рішень по

відношенню до персоналу. Важливим фактором є корпоративна культура, яка впливає на ефективну комунікацію та підтримує прозорість оцінювання. Організації з відкритою корпоративною культурою, не бояться висловлювати свої думки, ідеї та пропозиції, що дозволяє підвищувати рівень залученості співробітників для досягнення поставлених цілей. Позитивним впливом корпоративної культури є підвищення довіри до системи оцінювання та стимулювання співробітників вдосконалювати свої навички та знання [17].

Успішна реалізація системи оцінювання персоналу в банківському секторі залежить від таких факторів, як чіткі та прозорі критерії, рівень компетентності оцінювачів, мотиваційні аспекти, розвинена корпоративна культура та наявність відповідного зворотного зв'язку. Ці фактори допомагають не тільки підвищити рівень ефективності системи оцінки, а й створюють сприятливі умови для розвитку співробітників, що розвивають стратегічні цілі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Оцінка організаційно-стратегічної структури управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком України та займає першу сходинку за багатьма фінансовими показниками. Банк займає значну частку банківської інфраструктури України, забезпечуючи близько 25% обороту та обслуговуючи вклади більшості населення. Навіть у періоди економічного спаду та незважаючи на потрясіння, банк залишається стабільним і надійним фінансовим партнером для більше ніж 19 мільйонів активних користувачів, це як фізичні особи, так і корпоративні клієнти [18].

За перше півріччя 2024 року АТ КБ «ПриватБанк» перевищив 102 млрд. грн. обсягу кредитного портфелю, встановивши рекордні показники України в банківському секторі. В порівнянні з першим півріччям минулого року банк має збільшення на 26,2 млрд. грн. Пріоритетними напрямками підтримки залишається активна підтримка економіки і бізнесу. Завдяки стратегії клієнтоорієнтованості з початку року сума коштів на гривневих рахунках зросла на 30 млрд. грн. При стабільності частини депозитів, незважаючи на зниження відсоткових ставок. За перші 6 місяців чистий прибуток банку склав більше 30,6 млрд. грн., та має також збільшення з минулорічним показником на 3 відсотки (ключові показники АТ КБ «ПриватБанку» наведені у Додатках А-Г).

Усі права управління АТ КБ «ПриватБанк» належать державі в особі Кабінету Міністрів України. Основні принципи управління банком задокументовані в Кодексі корпоративного управління, з яким можна ознайомитися на офіційному сайті банку [17]. У статуті банку деталізуються правові аспекти діяльності ради директорів, спостережної ради та інших органів управління банку. Банк прагне бути надійним партнером для приватних і

корпоративних клієнтів, активно сприяти економічному розвитку країни, стати лідером ринку як якісний роботодавець і привабливий інвестиційний інститут. Цілі викладені в – стратегії розвитку [18]. Принципи та цінності, прийняті «ПриватБанк», наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Принципи і цінності АТ КБ «ПриватБанку»

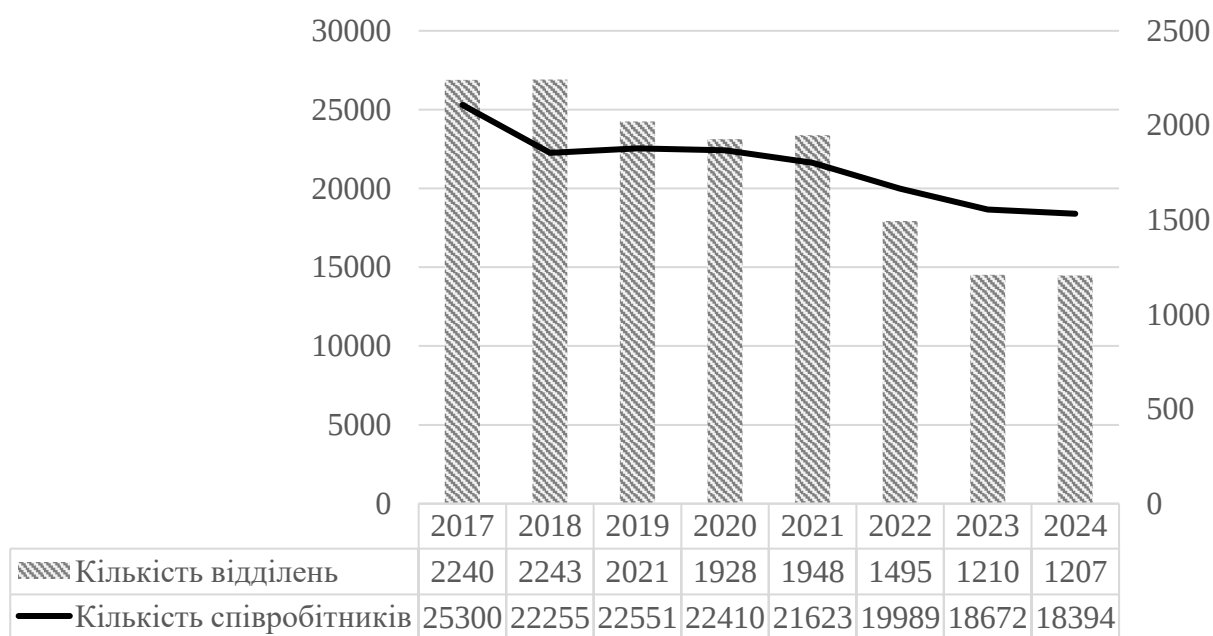
Назва	Характеристика
Прозорості дій	Кожен крок банку супроводжується дотриманням вимог та стандартів законодавства [22] , вимог НБУ [25] та кодексу етики
Досконалості	Досконале до деталей обслуговування клієнтів – переважна особливість банку, один з ключових елементів успіху.
Персоналу	В банку прозоре та конкурентне середовище для розвитку персоналу – особистісного та професійного. Банк дотримується в повній мірі трудового законодавства [23].
Прибутковості	Робота банку ґрунтується на клієнтоорієнтованості, що в свою чергу допомагає отримувати максимальну прибутковість.
Стратегічної розсудливості	Для досягнення максимальних результатів, банк вимагає щоденного росту та розсудливих виважених рішень.
Прозорості	Банк відкритий для кожного, і ні в якому разі не терпимий до насильства, помсти чи дискримінації.

Джерело: складено за даними [18, 19].

Структура управління банку складає всі рівні контролю, необхідні для створення комплексної та ефективної системи, включаючи акціонерів, наглядову

раду, внутрішній аудит і комісію. Повноваження різних органів управління та взаємодія між ними визначаються установчими документами банку та положеннями про нагляд. Банк сконцентрований на стратегічному управлінні, збільшенню результатів фінансових показників і вартості активів. Політика управління включає регулярний перегляд і затвердження стратегій розвитку та визначення пріоритетів [18].

Стратегія банку спрямована на розкриття справжньої цінності його спеціалізованих операцій за допомогою ефективної операційної моделі, зміцнення операційної та фінансової стабільності та збільшення потенціалу отримання дивідендів і прибутків від приватизації. Створення організації з високою ефективністю управління та конкурентною перевагою. Мета створити модель «хорошого банку» з приблизно 15 тис. співробітників і 1250 відділеннями: цільовий показник операційних витрат – 8,3 млрд. грн. [19]. Розглядаємо кількість відділень та співробітників за останні вісім років рис 2.1 (ключові показники АТ КБ «ПриватБанку» наведені у Додатках А-Г).



Джерело: складено автором на основі [20].

Рис 2.1 Динаміка зміни кількості відділень та штату співробітників АТ КБ «ПриватБанку» з 2017 по 2024 роки

Стратегія банку спрямована на комплексний підхід, включаючи підготовку до приватизації. Цей процес включає вдосконалення фінансової та організаційної структури банку для підвищення його привабливості на ринку. При цьому важливо зосередитися на зміцненні культури управління ризиками та операційної діяльності, включаючи розробку та впровадження нових систем управління ризиками. Це допоможе виявити та мінімізувати потенційні загрози для банків [18].

Водночас стратегія робить акцент на інноваційному розвитку та скороченні токсичного кредитного портфеля, успадкованого від попередніх власників. Це передбачає використання новітніх технологій і методів для підвищення якості кредитного портфеля та загальної ефективності роботи банку.

Ще одним ключовим елементом стратегії є оптимізація відділень та чисельності персоналу, що ставить перед керівництвом нові завдання щодо розвитку персоналу. Ефективна команда є запорукою успіху банку, особливо в часи швидких змін та впровадження нових стратегій. Це новий і важливий виклик в управлінні та оцінці персоналу, для досягнення максимальної ефективності в короткі терміни.

2.2. Аналіз ефективності системи управління персоналом та його оцінки в АТ КБ «ПриватБанк»

Виходячи зі стратегії розвитку - система управління персоналом є ключовим елементом в АТ КБ «ПриватБанку». Головна ідея - залучення висококваліфікованих кадрів, їх розвиток та підтримка професійних навичок, створення привабливих умов на ринку для утримання співробітників, конкурентоспроможності та надійності банку.

В управлінні персоналом АТ КБ «ПриватБанку» використовуються такі принципи:

- аргументованість
- системний підхід

- об'єктивність у оцінюванні
- орієнтація на досягнення результатів
- постійне самовдосконалення
- відповідність винагороди рівню кваліфікації

Ефективне управління людськими ресурсами вимагає використання різноманітних методів, включаючи адміністративні, економічні, соціальні та психологічні методи, такі як дисциплінарні заходи, винагороди та заохочення.

Головним завданням є забезпечення професійного зростання та підвищення кваліфікації працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Керівники кожного відділення або департаменту – беруть активну участь у прийнятті кадрових рішень, сприяють професійному розвитку підлеглих, відповідають за виконання загальних стандартів управління персоналом.

Система оцінки персоналу АТ КБ «ПриватБанку» ґрунтується на низці основних принципів і стратегій, що відповідають ширшій корпоративній культурі та цілям банку [21]. Ключові аспекти цієї системи:

Мотиваційні моделі компетенцій - розроблено моделі мотивації для ефективного розкриття потенціалу своїх співробітників, і ці моделі розроблені для підвищення продуктивності шляхом узгодження індивідуальних здібностей із операційними цілями банку.

Постійний професійний розвиток - АТ КБ «ПриватБанку» створив систему безперервного професійного навчання співробітників на власних платформах. Ця ініціатива забезпечує постійний розвиток навичок і знань співробітників, що важливо для загальної ефективності банку та його адаптації до динамічних фінансових ринків.

Ці елементи становлять складну та ефективну систему управління людськими ресурсами, що є необхідною умовою успіху банку на висококонкурентному ринку. Акцент на постійному навчанні та розвитку, сильна корпоративна культура та модель компетентнісної мотивації підкреслюють прагнення АТ КБ «ПриватБанку» зберегти висококваліфіковану та мотивовану робочу силу.

Оцінити ефективність системи управління та оцінки персоналу АТ КБ «ПриватБанку» можливо за допомогою SWOT-аналізу. Таблиця 2.2 нижче надає візуальне представлення цього аналізу.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ефективності системи управління та оцінювання персоналу
АТ КБ «Приватбанк»

Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weakness)
• Розвинута система оцінки персоналу на основі методу KPI • Багаторівневий соціальний пакет співробітника, що забезпечує впевненість у роботодавці • Адаптивний та кваліфікований персонал • Системний аналіз роботи співробітника • Продумана до деталей система навчання • Молодий та амбітний колектив • Ефективна робота HR-працівників, що дозволяє швидко знаходити таланти	• Розгалужена та багаторівнева структура управління, що ускладнює функціонування і оперативне прийняття рішень • Оцінювання сфокусоване на досягненні цілей на сьогодні у короткострокову перспективу • Високий рівень кадрової ротації • Обмежений кар'єрний ріст • Низький рівень відданості бренду • Високі навантаження на одного співробітника
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Інновації в системі ефективного управління та оцінки персоналу • Залучення зовнішнього аудиту для аналізу і пропозицій вдосконалення системи управління • Розробка нового програмного забезпечення, для внутрішнього користування та розвитку • Введення гнучких методів оцінки, які будуть об'єктивні та ефективні	• Зменшення прибутку та втрата лідерських позицій за рахунок недоліків у системі управління • Збільшення рівня конкуренції та розвитку ринку послуг • Обмеження витрат на залучення талантів • Ризики погіршення внутрішньої атмосфери у колективі та зниження зовнішнього іміджу банку

Джерело: складено автором на основі [18, 21].

Ефективність системи управління та оцінки персоналу АТ КБ «ПриватБанку» полягає в міцній основі компетентного персоналу, його підготовці та сучасному підході до кадрової політики. У той же час такі проблеми, як велика організаційна структура та висока плинність кадрів, також ускладнюють ефективне управління та оцінку. Можливості для вдосконалення включають інтеграцію інноваційних технологій, розробку навчальних програм і покращені системи оцінювання. Зовнішні загрози, такі як конкуренція на ринку праці та обмежені ресурси, вимагають гнучкості та адаптивності в стратегічному плануванні банку. Загалом, банк може покращити свою систему управління людськими ресурсами, вирішуючи ці виклики та використовуючи данні можливості.

2.3. Вплив корпоративної культури на процес управління та оцінки персоналу

Корпоративна культура невід’ємна складова успіху банку, визначає робочу атмосферу, правила взаємодії між співробітниками, рівень мотивації та ставлення до організації. У банківській сфері корпоративна культура має особливе місце, вона впливає на рівень якості обслуговування, продуктивність персоналу, здатність банку швидко реагувати на ринкові зміни та адаптуватись до них [25]. На прикладі АТ КБ «ПриватБанку», розглянемо, як корпоративна культура впливає на управління та оцінювання персоналу:

1. АТ КБ «ПриватБанк» відомий високим рівнем інноваційності корпоративної культури, яка сфокусована на відкритості, інклюзивності, технологіях та орієнтованості на клієнтів. Основні принципи корпоративної культури:

- інклюзивність відображається в постійному розвитку та впровадженню сучасних технологій, що дозволяє банкові займати лідерські позиції

- максимальна клієнтоорієнтованість для задоволення потреб сучасних клієнтів
- робота в команді, підтримка персоналу у досягненні цілей, розвиток приналежності до спільної справи
- відкритість до змін, гнучкість у роботі та готовність застосовувати нові підходи та методик [26].

Описані принципи формують основу взаємозв'язків у команді, визначають рівень ставлення до роботи, сприяють збільшенню рівня довіри між співробітниками на керівниками.

2. Вплив корпоративної культури на управління персоналом

В АТ КБ «ПриватБанку» корпоративна культура визначає багато аспектів щодо управління персоналу, завдяки інноваційності та відкритості до нових підходів у роботі, керівництво банку активно підтримує ініціативи співробітників, що дає їм змогу впливати на робочий процес. Це в свою чергу одна з форм стимулювання розвитку персоналу, прийняття відповідальності, швидкого реагування на потреби клієнтів.

Важливою особливістю є командний підхід в корпоративній культурі, який об'єднує працівників навколо єдиної цілі. АТ КБ «ПриватБанк» активно підтримує горизонтальне управління, що дозволяє відкриту комунікацію на різних рівнях. Такий підхід дозволяє швидко вирішувати наявні питання і сприяє отриманню зворотного зв'язку напряду від керівників, що підвищує ефективність управління [27].

3. Процес оцінювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанку» адаптований до корпоративних принципів що зосереджений на відкритості та об'єктивності.

Оцінювання передбачає регулярний зворотній зв'язок, що дозволяє співробітникам краще розуміти перспективи, активно працювати над вдосконаленням навичок та усвідомлювати які на сьогодні сильні та слабкі сторони.

Банк використовує сучасні технології та інструменти для оцінки, що дозволяє автоматично обробляти дані для аналізу результатів оцінювання.

Корпоративна культура в свою чергу також впливає на об'єктивність оцінки, оскільки принципи відкритості вимагають прозорого підходу, орієнтованого на результат.

4. Перевагами корпоративної культури в системі управління та оцінювання персоналу можна виокремити:

- підвищення мотивації співробітників
- підтримка інновацій
- зниження плинності кадрів
- покращення комунікацій

Корпоративна культура – це важливий інструмент для досягнення поставлених цілей в управлінні персоналу. Дозволяє впроваджувати атмосферу відкритості, де кожен має змогу реалізуватись, а банк в свою чергу отримує вмотивованих та кваліфікованих співробітників. Завдяки цьому банк не тільки успішно адаптується до змін, але й залишається лідером банківського ринку Україна протягом багатьох років [28].

При розгляді управління та оцінки персоналу АТ КБ «ПриватБанку» та впливу на нього корпоративної культури, слід виділити декілька ключових аспектів. Банк вирізняється особливим підходом до корпоративної культури, що здійснюється за допомогою лояльності співробітників та підтримкою інновацій. Основний аспект відображається в орієнтованості на клієнтові в довгостроковій перспективі та стійкості і прагненні технологічного прогресу.

Після націоналізації у 2016 році АТ КБ «ПриватБанк» почав новий етап активних реформ внутрішніх процесів, впровадження більш відкритої та інклюзивної корпоративної культури. Внесок у розвиток корпоративної культури зробив новий CEO – Герхард Бьош. Який звернув увагу на демократичний стиль управління, прозорість та залучення персоналу у прийняття рішень. Був обраний стратегічний підхід, де корпоративна культура має вагоме місце у системі управління, а процеси адаптуються до сучасних умов та реалії банківського сектору [18].

Важливим кроком в корпоративній культурі стало поширення української культури в колективі. Наприклад, до Дня вишиванки АТ КБ «ПриватБанк» організував вебінари з української культури для співробітників. Під час вебінарів обговорювались питання національного одягу, його значення та символіку, що викликало значний інтерес у працівників та підкреслює важливість національно ідентичності у банку, а також прагнення до збереження культурних цінностей у корпоративній культурі.

Серед успішних кейсів які вплинули на оцінювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанку» за допомогою корпоративної культури також можна виділити наступні:

- банк активно розвиває клієнтоцентричний підхід, досягнення співробітників розглядаються дивлячись на якісь обслуговування клієнтів, що посилює лояльність до клієнта
- враховуючи лідерські позиції банку на ринку, активно впроваджуються ІТ технології, особливий аспект на навчанні персоналу, що робить управління більш інноваційним та адаптивним
- банк неодноразово проводить освітні заходи для популяризації української культури та історії. Заходи підвищують згуртованість і вмотивованість.

Важливий внесок корпоративною культурі АТ КБ «ПриватБанк» можна виділити стосовно прийняття рішень щодо розвитку співробітників. Банк активно заохочує до самовдосконалення, надаючи можливості професійного навчання на різних рівнях, в тому числі міжнародному [18].

Організуються внутрішні тренінги та вебінари, що дозволяють поглиблювати знання у різних сферах як ІТ технологій, управління ризиками, обслуговування клієнтів. Програми є відображенням корпоративної культури, де стратегічним пріоритетом виступає – навчання персоналу, для забезпечення зростання банку та конкурентоспроможності на ринку.

В свою чергу також проводиться робота по підвищенню рівня лояльності співробітників, що проявляється у відкритій комунікації, повазі, виокремленні

індивідуальності у кожному через корпоративну культуру банку. Регулярно проводяться опитування на рівні співробітників для оцінки задоволеності роботою, що дозволяє швидко реагувати на проблеми та дискомфорт з боку персоналу. Опитування дають можливість врахувати думку персоналу, мінімізувати рівень конфліктів та сприяти комфортному робочому простору, що сприяє підвищенню продуктивності, зниження плинності кадрів, покращенню мікроклімату у колективі, адже кожен відчуваю, що його потреби почуті та враховані.

Важливе питання, яке розглядається банком у сучасних умовах є баланс робочого та особистого життя співробітників. АТ КБ «ПриватБанк» впроваджує політику гнучкого робочого часу, що дає змогу персоналу краще балансувати між виконанням професійних обов'язків та особистим життям. Банком розглядається можливість віддаленої роботи, що актуально для співробітників з різних куточків країни, які виконують аналітичні або програмні завдання. Такий підхід до гнучкості роботи є невід'ємною складовою корпоративної культури сучасного банку, що підтримує різні підходи та адаптується до вимог сьогодення [21].

АТ КБ «ПриватБанк» велику увагу приділяє, щоб створити здорове та сучасне корпоративне середовище, в якому цінуються внески кожного співробітника. Високо цінуються досягнення співробітників, через нагородження кращих працівників на корпоративних заходах. Дана практика мотивує досягати вищі результати, підвищує рівень задоволеності роботою, зміцнює командний дух у колективі.

Варто зазначити, що корпоративна культура АТ КБ «ПриватБанку» підтримує високий рівень здорового робочого клімату банку та є ефективним інструментом управління персоналом, його оцінюванням. Корпоративна культура формує міцні командні цінності, залучає персонал до спільного та ефективного виконання цілей банку, що дозволяє отримувати високі результати на всіх рівнях управління.

Такий підхід до корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанку» дозволяє зберегти високий рівень лояльності працівників, забезпечити належні умови праці, підтримувати належний рівень професійного навчання та підвищувати мотивацію для виконання щоденних задач. Довіра та взаємопідтримка працівників це головна складова корпоративної культури банку, що створює атмосферу, яка дозволяє продуктивно працювати, підвищувати рівень роботи та взаємодії на всіх рівнях.

РОЗДІЛ 3

ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

3.1. Впровадження сучасних підходів до організації управління та оцінки ефективності банківського персоналу

В сучасних умовах міжнародної економічної нестабільності, швидкого технологічного прогресу та розвитку та росту споживчих запитів клієнтів, банківська сфера також зазнає значних змін та модернізації, в першу чергу в системі ефективного управління персоналом. Коли середовище швидко змінюється, необхідно ще швидше реагувати на це – адаптуватись, пристосовуватись, оновлювати процеси і надавати клієнтові найкращі послуги на ринку, що вимагає не тільки кваліфікованих кадрів, але й вмотивованих і готових до постійного розвитку та навчання.

У даному сенсі процес управління та оцінювання персоналу це вже не формальний процес, він збільшую свою вагомість до ключового засобу адаптивності, гнучкості та інноваційності банківської установи. Що складається не тільки в оцінюванні ефективності роботи фахівців, а також їхні можливості до розвитку, адже це допоможе визначити готовність до швидких змін, миттєвої реакції на інноваційний, цифровий та інформаційний прогрес в сфері нових фінансових послуг, пропозицій та моделі поведінки клієнта [29].

Впровадження інноваційних методів оцінки персоналу в АТ КБ «ПриватБанку» - важливий крок для досягнення конкурентоспроможності та посилення лідерських позицій на ринку банківських та фінансових послуг. Данні кроки дозволять банку покращити процес роботи персоналу, адаптацію до короткострокових та довгострокових викликів, забезпечити стабільне зростання та цифровий інноваційний розвиток [30]. Беручи до уваги аналіз стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанку» і сьогоденні тенденції які впроваджуються та набувають чинності, ключове завдання постає в зниженні чисельності

співробітників, що спонукає керівництво банку не тільки залишити висококваліфіковані кадри, а й розвивати кожного для максимізації результату. Вирішальне значення у виконанні поставленої задачі відіграє оцінювання персоналу, щоб була змога вирішити які структурні одиниці банк готовий скоротити, який має потенціал для росту, поточні та майбутні витрати на оплату праці, навчання та підвищення кваліфікацій. Для більш ефективного та інноваційного вирішення розглянемо сучасні методики оцінювання, що дозволяють оптимізувати цей процес дозволяють оптимізувати процес на рис. 3.1.

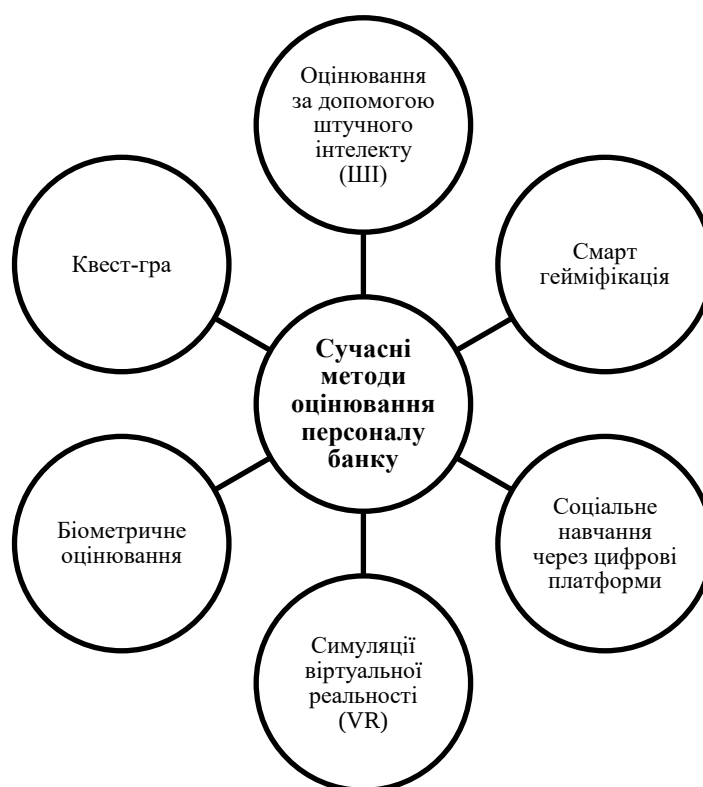


Рис 3.1. Сучасні методики оцінки персоналу банківської установи

Джерело: складено автором на основі [31 – 35, 50].

Оцінювання персоналу за допомогою платформ ШІ (штучного інтелекту) дозволяє максимізувати роботу співробітників банківської сфери у найкоротші терміни [31]. Сервіс на базі штучного інтелекту, може допомогти в аналітиці дзвінків або повідомлень в чаті операторів call-chat центрів, наприкладі розпізнання тону голосу фахівця, оцінки рівня задоволеності клієнта виходячи з його реакцій та відповідей, вимір часу відповіді на запитання чи проблематику

озвучену клієнтом. Даний підхід дозволить не тільки отримати точну оцінку з найменшими похибками та виключенням людського фактору, але й виявити проблемні зони та точки росту співробітників. Штучний інтелект можна інтегрувати для визначення номінацій кращих операторів, які показують максимальну ефективність. Використання подібних сервісів та платформ в системі управління та оцінюванні співробітників покращить загальний рівень продуктивності, піднімуть на новий рівень якість обслуговування, що є ключовим в умовах постійних змін та миттєвої реакції конкурентів.

Ігровий підхід в оцінюванні фінансових менеджерів (смарт гейміфікація) – розробка веб, мобільних застосунків з наявними елементами гри, що дозволяє протестувати реальні робочі кейси, на можливість знаходження слабких точок у співробітника та їх швидкого усунення [32]. Співробітники можуть розв’язувати поставлені задачі, які напряду пов’язані з виконанням ключових обов’язків при обслуговуванні клієнтів і заробляти під час проходження бали і винагороди. Дана інновація залучає працівників переосмислити щоденні дії та ситуації в менш стресовій атмосфері, розвиває дух суперництва та дозволяє влаштувати змагання на рівні відділу, департаменту, регіональної мережі. Методика гейміфікації досить близька для молоді, що підвищить рівень привабливості для залучення нових талантів, так і дозволить підвищити рівень цифрової грамотності для більш дорослого персоналу. З’являється середовище для експериментів, модернізації та тренувань – без страху, що дозволяє вчитись як на своїх помилках так і переглядати помилки та практики інших.

Сьогоднішнє бізнес-середовище великою мірою залежне від цифрових технологій, важкою уявити людину яка жодного разу за день не використовує смартфон, ноутбук або інший гаджет. Тому наступний метод – соціальне навчання у телефоні або персональному комп’ютері. Враховуючи особливості банківської сфери, специфіки персоналу та робочого процесу, перспективним є розробка внутрішньої соціальної мережі, що дозволить співробітникам обмінюватись знаннями, практиками, досвідом. Даний підхід дозволить підвищити компетенції колег, розвинути корпоративне спілкування, що в свою

чергу дозволить оцінювати навички комунікації, лідерства та здатності до навчання та відкритості персоналу. Поширення ідей, новітніх підходів та пропозицій, дозволить сформувати систему рейтингування, за якою інші співробітники можуть оцінити корисність поданої інформацію, подати власні пропозиції або зауваження, так і відчуті атмосфери взаємодії та роботи на спільний результат [33].

Впровадження оцінки персоналу за допомогою VR технологій – це новий підхід, що дозволить підвищити ефективність роботи співробітників банківської сфери [34]. Технології віртуальної симуляції створюють штучне середовище, в якому співробітник може віртуально проходити різноманітні сценарії, здебільшого ті, що трапляються при виникненні та врегулюванні конфліктних ситуацій з клієнтами. З урахуванням обмеженості ресурсами та технологіями, можливе впровадження для навчання та оцінювання співробітників які працюють з вір-клієнтами, та в подальшому впровадження для більшості співробітників відділення. Данна інновація в сфері оцінювання, дозволить практикувати навички, швидко виявляти проблемні місця та знаходити шляхи виходу зі стресових ситуацій, більш глибоке та детальніше розуміння емоційного інтелекту клієнта та співробітника. Тестова симуляції у віртуальній реальності дозволить максимально заглибитись до реальних сценаріїв поведінки клієнта, та проходити тестування і навчання у звичному середовищі відділення банку.

Поведінковий аналіз за допомогою біометричних оцінок – цей метод оцінювання дозволяє використовувати біометричні данні співробітника, такі як: тон голосу, рух очей, аналіз дихання чи частота серцевих скорочень. Дані отримані в результаті можна використати для оцінювання величини стресу, як на даний момент так і прогнозувати в майбутньому, так і виявити рівень втоми працівника. Завчасний аналіз це досить важлива інформація, котра допоможе виявити хто відчуває високий рівень стресу чи співробітник на грані вигорання і потрібно вже сьогодні та зараз проводити заходи для оптимізації роботи. Наприклад, можна вимірювати рівень стресу фахівців за допомогою оцінювання їх частоти серцевих скорочень при спілкуванні з клієнтами або змінами рухів

очей та зміні тембру голосу. Аналіз цих показників дозволяє керівництву банку миттєво реагувати, щоб переглянути інтенсивність роботи, можливість додаткової перерви або навіть перегляд посадових навантажень [35].

Повне занурення у компетенції колег за допомогою квест-гри. Це інтерактивний метод для розвитку персоналу та можливості оцінювання в нестандартних ситуаціях, при вирішенні небуденних кейсів та задач. Суть квест-гри полягає в тому, що кожен співробітник коротко розповідає для загальної аудиторії свої функціональні обов'язки та типові задачі які виконує щоденно. Виходячи з власного досвіду та озвученої інформації кожен учасник має дати відповіді на питання, які отримує у вигляді картки, але питання пов'язані з щодо процесів та відповідальності колег. Це може бути теоретичне питання, практичне завдання у вигляді кейсів або креативний виклик у вигляді нестандартних ситуацій. Даний метод розвивай крос-функціональні компетенції і дозволяє глибше зануритись у роботу колег, що дозволяє розширити професійні горизонти співробітників та оцінити їх рішення та відповіді [36].

Методика дає змогу фахівцям вийти за горизонти власних компетенцій, розвивати гнучкість мислення у нестандартних ситуаціях, креативність та адаптацію до змін. За допомогою інтерактивного формату та залученості, квест-гра сприяє ефективній та злагодженій роботі команди, комунікації та детальнішого міжфункціонального розуміння.

Розглянуті методи допоможуть покращити рівень задоволеності роботою персоналу, що збільшить рівень сфокусованості, покращить стан здоров'я та допоможе зменшити рівень стресу, що матиме довгостроковий результат. Вмотивовані та задоволені співробітники спроможні показати кращі результати, впевнено представляти банк та підвищувати рівень конкурентоспроможності та лідерства на ринку. Адже з підвищеною готовністю та впевненістю в своїх силах, співробітники зможуть більш ефективно обслуговувати клієнтів та менше допускати помилок під час виконання службових обов'язків.

Впровадження сучасних інноваційних методик оцінювання персоналу може дати значні позитивні результати на рівень ефективності та сучасності АТ

КБ «ПриватБанку», характеристику та потенційні результати впровадження для банківської установи можна побачити в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Опис методик оцінювання персоналу банку, приклади та можливі результати при впровадженні

Методика оцінки	Приклад впровадження	Потенційний результат для банку
Оцінка персоналу засобами ІІІ	Аналітика діалогів call-chat операторів	Швидка оцінка роботи, вимірювання показників реакції та часу відповіді оператора. Незалежне виявлення кращих співробітників.
Смарт гейміфікація	Застосунок з елементами гри	Підвищення рівня цифрової грамотності, розвиток професійних навичок
Квест-гра	Інтерактивна квест-гра	Розвиток міжфункціонального розуміння команди, виявлення талантів та адаптивності
Соціальне навчання	Соціальна мережа банку	Підвищення комунікацій, мотивації та навченості
VR симуляції	Штучна симуляції стресових кейсів	Розвиток емоційного інтелекту, підвищення рівня стресостійкості
Біометричні оцінки	Оцінювання рівня стресу, вигорання або втоми	Визначення рівня вигорання співробітників, швидке реагування і покращення емоційного станку співробітників

Джерело: складено автором

Представлені методики дають можливість швидкої адаптації до змін на ринку банківських послуг, підвищують загальний рівень задоволеності та вмотивованості співробітників, що дозволяє підвищувати рівень культури навчання та росту кваліфікованих фахівці.

Впровадження технологій штучного інтелекту та симуляцій віртуальної реальності в оцінюванні співробітників банку виводить на новий рівень цей процес, що допоможуть збільшити точність, швидкість реагування та вимір розвитку ключових навичок співробітників і їх ріст. Аналітика біометричних

показників, допоможе сприяти швидкому виявленню емоційного вигорання, стресу та допоможе знайти баланс і досягти високої продуктивності співробітників. Квест-ігри, смарт геймінг та створення цифрових соціальних мереж банку – це крок до підвищення залученості, мотивації та задоволеності співробітників, як робочою в сучасному банку так і процесом відмінним від традиційних та застарілих методів оцінювання.

Реалізація цих систем методології у АТ КБ «ПриватБанку» може утримати лідерські позиції на ринку банківських та фінансових послуг, вивести на новий рівень задоволеність клієнтів від обслуговування справжніми професіоналами своєї справи та сформувати сильне підґрунтя для стабільного інноваційного та економічного розвитку. Підвищення конкуренції як всередині банку, там і загалом в банківській сфері сприятиме вмотивованості співробітників, які будуть готові відповідати інноваційним викликам, стандартам та прогресу банківської індустрії.

3.2. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління персоналом

Цифрові технології мають значний вплив на сучасне управління персоналом, що швидко змінюється і розвивається, трансформуючи традиційні підходи в більш ефективні, гнучкі, прозорі та персоналізовані. Автоматизуючи рутинні щоденні завдання, такі як облік часу, відстеження продуктивності та обробка запитів на відпустки, вони зменшують навантаження на HR-менеджерів і дозволяють їм зосередитися на інших стратегічних цілях [37].

Один з варіацій впровадження загального зберігання інформації про працівників – є впровадження систем управління співробітниками, що забезпечує централізоване зберігання інформації про працівника та дозволяє в короткі терміни отримати доступ до потрібної інформації, та автоматично оновлювати її. Система управління співробітниками дає можливості для сучасного підбору персоналу, оцінювання, навчання та розвитку, а також

моніторингу змін. Всі данні доступні через цифрові інтерфейси та дашборди, рішення можна приймати ментально та обґрунтовано, дозволяє покращувати ефективність роботи персоналу. Наприклад, банк може швидко адаптувати нову стратегію управління враховуючи аналіз актуальних на даних на сьогодні, що дозволить спрогнозувати потреби у нових кадрах та адаптуватись до ринкових змін [38, 39].

Також досить важлива складова впровадження цифрових технологій є здатність оптимізувати процеси навчання та розвитку співробітниками, впровадження платформ для навчання та управління навчальними програмами, що дає можливість підібрати та розробити програми для кожного співробітника індивідуально. Впровадження використання в таких платформах засобів штучного інтелекту дозволяє швидко підібрати потрібний курс чи тренінг, що відповідає поточним потребам та цілям у майбутньому розвитку. Унікальність цього підходу відображається у персоналізації програми розвитку, співробітник в такому випадку отримує найкращий варіант навчання, що в найкоротші терміни допоможе підвищити ефективність роботи. До того ж банк може створювати індивідуальні та гнучкі графіки навчання, що дозволить не відриватись від робочого процесу на тривалий час, а комбінувати функціональні обов'язки та навчання.

Цифрові технології допомагають у аналізі великих об'ємів даних, що дозволяє застосовувати цей аналіз у HR-процесах, оцінювати ефективність, здійснювати прогнози на майбутнє у кадрових потребах. Аналітичні засоби дозволяють спостерігати продуктивність як кожного окремого співробітника так і команди в цілому, визначати рівень задоволеності, що в свою чергу допомагає своєчасно виявити проблеми в управлінні та запобігти потенційні ризики. Впровадження прогностичної аналітики дозволить банку завчасно приймати превентивні заходи, що дозволяє втримати ключових співробітників і визначати кому потрібно змінити команду, метод мотивації чи умови праці [40, 41].

Сучасний метод в оцінюванні персоналу та його навчанні є гейміфікація, що набуває популярності й у банківській сфері. Цей метод передбачає

використання елементів гри у навчальних процесах, мотивації та залучені співробітників. Використання рейтингових систем на основі рівнів, балів чи нагород дає змогу зробити ці процеси цікавішими та заохочувати співробітників до досягнення високих результатів, що розвиває корпоративну культуру. Гейміфікація дозволяє впроваджувати мотиваційні заходи за досягнення KPI, розвивати професійні навички, та розширювати не тільки прямі компетенції працівників.

Цифрові технології дозволяють більш ефективно здійснювати управління віддаленими або гібридними командами, це і платформи відеоконференцій, обмін документами, мобільні додатки що дозволяють у будь-якій точці працювати в форматі реального часу, дозволяють злагоджено виконувати задачі, навіть якщо співробітник не знаходиться фізично в офісі. Для ефективного управління та роботи команд віддаленої форми зайнятості, досить важливо забезпечувати безперервний обмін інформацією та своєчасне надання зворотного зв'язку. Це можливо реалізувати через цифрові платформи опитувань, для розуміння нагальних потреб [42].

Для ефективного використання цифрових технологій досить важливо враховувати як технічні аспекти, так і зміну корпоративної культуру в середині банку. Адже впровадження сучасних технологій потребує значного часу для адаптації співробітників, які в свою чергу, не завжди готові до кардинальних змін. Тому окрім впровадження цифрових технологій важливе використання навчання персоналу, щоб швидше адаптувались та ефективно використовували наявні сучасні засоби.

Пропонуючи нові можливості, цифрові технології стають важливою частиною управління, автоматизації, аналізу та навчання персоналу. Допомагають збільшити продуктивні в короткі терміни, зменшити рівень витрат операційної діяльності, забезпечують гнучкість прийняття рішень. Але для досягнення високих результатів впровадження замало, потрібно регулярно оновлювати, вдосконалювати та корегувати ці технології у відповідності до стратегій розвитку, управління та оцінювання персоналу.

Інший інноваційний інструмент – це використання чат-ботів за цілодобової підтримки співробітників. Всі звикли використовувати їх у користувацьких інтерфейсах, але впровадження для співробітників дозволяє автоматизувати відповіді на рутинні питання. Що зменшує навантаження на колег в команді, HR-відділ та надає швидкий доступ до потрібної інформації у короткий термін. Чат-боти можуть бути впроваджені у навчання, надаючи співробітнику поради, нагадування. Дозволяють ефективно організувати навчальний процес, стимулюючи самоосвіту та якісніший рівень навчання. Враховуючи рад переваг впровадження цифрових технологій у банку, також є достатньо викликів, це вимоги та контроль захисту конфіденційної інформації, що стає доступна під час виконання функціональних обов'язків персоналу. Банк повинен забезпечити належний рівень дотримання законодавства, використовуючи політику захисту даних, щоб мінімізувати рівень витоку даних або неправомірного доступу до комплексів. Також важливі зміни у традиційній корпоративній культурі та додаткові витрати на навчання. Співробітників потрібно в короткі терміни адаптувати, що потребує своєчасного управління, мотивації та впровадження відповідних інструментів [43-45].

Отже, впровадження сучасних цифрових технологій у банку мають позитивний вплив на підвищення ефективності управління та оцінювання персоналу. Дозволяють автоматизувати рутинні процеси, розвивати співробітників, мотивувати та залучати до виконання поставлених задач. Але в свою чергу цей підхід потребує планового та послідовного впровадження, щоб співробітники були готові до новизни та виконувались законодавчі норми.

3.3. Визначення ефективності запропонованих рішень за допомогою математичних методів

Під час аналізу системи управління та оцінювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанку» було розглянуто що перелік методик які на сьогоднішній день впроваджено досить обмежений. Тому методика оцінки персоналу банку

потребує сучасних інновацій, щоб доповнити існуючі та підвищити ефективність управління. Для реалізації цих потреб пропонуємо застосувати для впровадження новітніх методик – багатокритеріальний аналіз [46, 50], що дозволить визначити рекомендований порядок застосування методів оцінки персоналу. Позначимо методи які беруть участь в аналізі від А1 до А6:

- 1) Соціальне навчання - (А1)
- 2) Квест-гра - (А2)
- 3) VR симуляції - (А3)
- 4) Біометричні оцінки - (А4)
- 5) Смарт гейміфікація - (А5)
- 6) Оцінка персоналу засобами ШІ - (А6)

Для багатофакторної та справедливої оцінки запропонованих методик, визначимо ряд з 7 критеріїв, які можуть бути ключовими для керівництва банку при аналізі та відборі потрібних підходів у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Опис критеріїв для визначення переважності запропонованих методик

№	Характеристика критерію
K1	Оцінювання можливого успіху впровадження, що відобразиться в підвищенні ефективності та якості обслуговування клієнтів банку
K2	Рівень сприйняття персоналом новітньої методики
K3	Оцінка часового проміжку, що необхідний для реалізації методики
K4	Рівень витрат на реалізацію, та співвідношення з отриманими результатом
K5	Оцінка рентабельності методики
K6	Вимір ризиків впровадження методу, оцінка можливих результатів та негативних наслідків
K7	Рівень складності методи оцінювання з урахуванням особливостей банку

Джерело: складено автором

Для кожного методи оцінювання персоналу в межах проставлених альтернатив було розраховано виходячи з критеріїв показники для виміру переважності впровадження новітніх методик таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Показники розрахованих критеріїв для запропонованих альтернатив

Альтернативи	Критерії						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
A1	80	7	1	60	75	20	4
A2	80	9	1	70	80	15	6
A3	90	5	6	95	95	50	10
A4	75	8	3	75	70	45	7
A5	90	9	3	85	85	25	6
A6	85	8	4	90	90	35	8

Джерело: розраховано автором

Використовуючи метод критеріальних обмежень – визначимо найбільш оптимальні варіанти методів для АТ КБ «ПриватБанку» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пошук оптимальних альтернатив

Альтернативи	Критерії						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
A1	80	7	1	60	75	20	4
A2	80	9	1	70	80	15	6
A3	90	5	6	95	95	50	10
A4	75	8	3	75	70	45	7
A5	90	9	3	85	85	25	6
A6	85	8	4	90	90	35	8
Обмеження	$\geq 85\%$	> 5	≤ 4	$\leq 90\%$	$> 80\%$	≤ 40	≤ 7

Джерело: розраховано автором

Використання обмеження для виявлення найкращих альтернатив які розглянуті до впровадження, згідно таблиці найкращі варіанти для використання

першими - це соціальне навчання (A1), квест-гра (A2) та оцінка персоналу засобами III (A6).

Наступна економічна модель для визначення рейтингу послідовності впровадження починаючи з рішення близького до ідеального – це метод TOPSIS [47, 48, 50]. Головна ідея методу – оцінити послідовність впровадження за результатами аналізу варіанта з найменшою відстанню до ідеального та з найбільшого, тобто антиідеальний варіант, за допомогою єдиного вирахованого показника. Позитивною стороною методу TOPSIS відзначається його легке розуміння, виходячи з геометричних значень і наглядного результату найкращих та найгірших варіантів з обґрунтованими обчисленнями. Розрахунок відбувається за допомогою 5 послідовних етапів [49].

Етап 1. Розраховуємо ранг P_{ij} згідно важливості для кожного критерію оцінювання за допомогою формули (3.1) та (табл. 3.5).

$$P_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.5

Ранжування критеріїв оцінки персоналу банку

Альтернативи	Критерії						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
A1	80	7	1	60	75	20	4
A2	80	9	1	70	80	15	6
A3	90	5	6	95	95	50	10
A4	75	8	3	75	70	45	7
A5	90	9	3	85	85	25	6
A6	85	8	4	90	90	35	8
P_{ij}	204,8	19,1	8,5	196,2	203,2	83,7	17,4

Джерело: розраховано автором

Етап 2. Наступним кроком розраховуємо нормалізовану матрицю рішень, за співвідношенням критеріальних значень до рангу, представлено (табл. 3.6) за формулою (3.2).

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{p_{ij}} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.6

Нормалізована матриця рішень

Альтернативи	Критерії						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Вага(w)	0,3	0,1	0,05	0,1	0,2	0,2	0,05
A1	0,39	0,37	0,12	0,31	0,37	0,24	0,23
A2	0,39	0,47	0,12	0,36	0,39	0,18	0,34
A3	0,44	0,26	0,71	0,48	0,47	0,6	0,57
A4	0,37	0,42	0,35	0,38	0,34	0,54	0,4
A5	0,44	0,47	0,35	0,43	0,42	0,3	0,34
A6	0,42	0,42	0,47	0,46	0,44	0,42	0,46

Джерело: розраховано автором

Етап 3. Прораховуємо за результатами нормалізованої матриці рішень [51] за вагового коефіцієнта критеріїв за формулою (3.3) зважені матричні значення. Та отримуємо за результатом найбільш позитивне значення (A+) та негативне (A-) рішення (табл. 3.7).

$$U_{ij} = w_j r_{ij} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.7

Зважена матриця та ідеально позитивне, ідеально негативне рішення

Альтернативи	Критерії						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
A1	0,12	0,04	0,01	0,03	0,07	0,05	0,01
A2	0,12	0,05	0,01	0,04	0,08	0,04	0,02
A3	0,13	0,03	0,04	0,05	0,09	0,12	0,03
A4	0,11	0,04	0,02	0,04	0,07	0,11	0,02
A5	0,13	0,05	0,02	0,04	0,08	0,06	0,02
A6	0,13	0,04	0,02	0,05	0,09	0,08	0,02
A+	0,13	0,05	0,04	0,05	0,09	0,12	0,03
A-	0,11	0,03	0,01	0,03	0,07	0,04	0,01

Джерело: розраховано автором

Етап 4. Розрахунок показників позитивно та негативних альтернатив для впровадження (табл. 3.8) за формулами (3.4) – (3.6):

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (3.4)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2} \quad (3.5)$$

$$R_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}, 0 < R_i < 1 \quad (3.6)$$

Таблиця 3.8

Результати альтернатив методик оцінювання персоналу

Альтернативи	S+	S-	Ri
A1	0,085	0,017	0,17
A2	0,088	0,028	0,24
A3	0,020	0,094	0,83
A4	0,04	0,073	0,65
A5	0,066	0,04	0,38
A6	0,047	0,056	0,54

Джерело: розраховано автором

Етап 5. Здійснимо графічне ранжування за отриманими показниками R_i методу TOPSIS у вигляді формули (3.7):

$$A3 \rightarrow A4 \rightarrow A6 \rightarrow A5 \rightarrow A2 \rightarrow A1 \quad (3.7)$$

За результатами моделювання отримуємо результати почергового ранжування впровадження методів оцінювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанку».

Найбільш перспективний та оптимальний за сприйняттям співробітниками та затратами – це VR симуляції (A3), що має потенціал до підвищення

ефективності в найкоротші терміни, за допомогою інноваційності та цифровізації оцінювання та моделювання. Наступний метод також з високим рівнем отриманого показника R_i – біометрична оцінка (A4), що дозволяє проводити моніторинг та швидко впливати на емоційний стан працівників, далі також потрібно звернути увагу на методи смарт гейміфікації (A5) та оцінка персоналу засобами ШІ (A6). І в заключенні розглянути методики, які також потребують впровадження, але пізніше за пріоритетом - соціальне навчання (A1) і квест-ігри (A2). Кожен представлений метод – це унікальний та сучасний метод, що дозволить банку розкрити свій персонал з нового ракурсу і знайти точки росту в короткі терміни, за рахунок чого підвищити ефективність управління та оцінювання.

ВИСНОВКИ

Проведені в роботі дослідження дозволяють зробити наступні висновки, що обґрунтована необхідність удосконалення процесу управління та оцінювання персоналу комерційних банків, в умовах інноваційного розвитку та високій конкуренції на ринку банківських послуг.

Проаналізовано теоретичні основи організації оцінювання та управління персоналу банку. На основі наукових досліджень та праць, визначено ключові концепції та методи оцінювання, що впливають на організацію цих процесів. Результати свідчать, що ефективне управління персоналом та його оцінювання є пріоритетними для досягнення конкурентоспроможності банківських установ, підкреслює важливість регулярного відбору, оцінювання та формування персоналу банку. Важливо не тільки використовувати результати оцінки, але й підтримувати адаптацію співробітників, сприяти їх кар'єрному зростанню та розвитку. Реалізація системи оцінювання персоналу залежить від ряду важливих факторів: чіткість та прозорість критеріїв оцінки, рівень компетентності оцінювачів, розвинена корпоративна культура, наявність зворотного зв'язку та мотивація персоналу. Дані фактори дозволяють підвищити ефективність системи оцінювання, розвивають стратегічні цілі та компетенції співробітників.

Досліджено організаційно-стратегічну структуру АТ КБ «ПриватБанку», в якій простежується акцент на інноваційному розвитку, скороченні кредитного портфеля, оптимізації відділень та чисельності персоналу банку, що можна окреслити як важливий виклик в управлінні та оцінюванні персоналу банку. Розглянута ефективність системи управління та оцінки персоналу банку, що полягає в компетентності співробітників, підготовці та сучасних підходах до кадрової політики. У той же час є виклики через велику організаційну структуру та високу плинність кадрів, що ускладнюють процес управління та оцінки. В свою чергу АТ КБ «ПриватБанк» має високорозвинену корпоративну культуру, що підтримує здоровий робочий клімат, формує міцні командні цінності, залучає персонал до спільного та ефективного виконання цілей банку.

Розгляд та аналіз викладених вище питань зумовив необхідність пошуку шляхів удосконалення процесу управління та оцінювання персоналу. Автором систематизовано напрями покращення на основі сучасних підходів.

По-перше, рекомендовані до впровадження сучасні методики оцінювання персоналу дозволяють швидко адаптуватись персоналу до змін, підвищувати рівень залученості та задоволеності, що дозволяє підвищити рівень компетенцій та культури навчання. Використання технологій на базі штучного інтелекту та симуляції віртуальної реальності в оцінці піднімає на новий рівень цей процес в банку, що допомагає збільшувати швидкість реагування, точність та вимір розвитку основних компетенцій персоналу. Впровадження аналітики біометричних показників, допомагає швидко реагувати на емоційні вигорання та стрес співробітників та дозволить знайти баланс для досягнення високих показників. Смарт геймінг, квест-ігри та цифрові соціальні мережі банку - це крок до підвищення рівня залученості, мотивації і задоволеності персоналу, як процесом оцінки відмінним від традиційного так і роботою в інноваційному та сучасному банку.

По-друге, досліджено роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління персоналом. Запропоновано інтеграції цифрових інструментів для автоматизації рутинних процесів, розвитку співробітників, залучення до ефективного виконання задач та мотивації. Процес потребує планового та послідовного впровадження, для підготовки співробітників до новизни та виконання законодавчих норм. Цифрові технології мають значний вплив на управління персоналу, оцінювання та мотивацію, трансформують традиційні підходи в більш гнучкі, прозорі та ефективні.

По-третє, за допомогою математичного методу багатокритеріального аналізу, визначено рекомендований порядок застосування методів оцінки персоналу. За результатами розрахунків, найкращі альтернативи до впровадження першими із запропонованих сучасних методик – соціальне навчання, квест-гра або оцінювання персоналу за допомогою засобів штучного інтелекту. Наступна економічна модель для виявлення послідовності

впровадження починаючи з рішення близького до ідеального – це метод TOPSIS. Розраховано, що найбільш оптимальний та перспективний за сприйняттям – метод VR симуляції, що дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу в короткі терміни. Наступний метод з високим результатом – біометрична оцінка, дозволяє проводити об'єктивний моніторинг та швидко реагувати на емоційний стан співробітників, далі за пріоритетом варто звернути увагу на методики оцінки персоналу засобами штучного інтелекту та смарт гейміфікація. В заключенні важливі також до впровадження метод квест-ігор та соціальне навчання. Запропоновані методики унікальні та сучасні, що дозволяють комерційним банкам швидко розкрити потенціал персоналу з нового ракурсу, знайти засоби для розвитку та підвищити процес управління.

Розглянуті сучасні методики оцінювання персоналу мають важливе значення для покращення системи управління комерційних банків, можуть бути використані як основа для подальших досліджень та практичного впровадження, що сприятиме підвищенню ефективної роботи, адаптації до сучасних викликів та посиленню конкурентності на ринку банківських послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гудзь О.Є, Чорний В.В. Мотивація в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес: науковий журнал. Київ. 2020. № 3 (33). С. 10 – 14.
2. Петюх В.М., Волобоєва І.О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. Ефективна економіка. 2019. №2. – [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7173> (дата звернення: 01.10.2024).
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 448 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
5. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. – [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 20.09.2024).
6. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2003. С. 300.
7. Григоренко О.Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки. 2023. № 2 (11). С. 63 – 75.
8. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.
9. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. 2004. 448 с.
10. Погорелова Т. О., Дурдиєва Л. М., Солоницька О.О. Організація розвитку персоналу банківської установи та її ефективність. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Х.: НТУ «ХПІ». 2016. № 28(1200). С. 9-13.
11. Махмудов, Х., Чухліб, В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. №(52). С. 32-47.

12. Доценко Є. А. Поняття і сутність оцінки персоналу. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки. 2018. №20. С. 55-59.
13. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 11. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 15.10.2024).
14. Петюх В. М., Волобоєва І. О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. Ефективна економіка. 2019. № 2. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7173> (дата звернення: 15.10.2024).
15. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 284–289.
16. Руденко, М., Хуторна, М., Гаряга, Л., Кочума, І. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу фінансових установ. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. №1, 33 (Квітень 2023), 80–89. – [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-80-89>. (дата звернення: 16.10.2024).
17. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 37–45.
18. Офіційний сайт «ПриватБанку». [Електронний ресурс]. URL: <https://privatbank.ua>. (дата звернення: 01.11.2024).
19. «Стратегія розвитку ПриватБанку». [Електронний ресурс]. URL: https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary_2024_ukr.pdf?_gl=1*1xd3vuv*_ga*MTI3MzMzOTc1NC4xNjk4NDg3NTkw*_ga_C7N2L9YCQ9*MTcwMTYwMjI0MS45LjEuMTcwMTYwMjQ2Ni4zNy4wLjA. (дата звернення: 01.11.2024).
20. Офіційний сайт Кабінет Міністрів України. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2024).
21. Редько В. Є., Семичасна О. С. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк». Ефективна економіка. 2020. № 1.

[Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7588>. (дата звернення: 02.11.2024).

22. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000р, № 2121–III (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. (дата звернення: 02.11.2024).

23. Закон України «Про організацію трудових відносин» № 2352-IX від 01 липня 2022 року), [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>. (дата звернення: 03.11.2024).

24. Інструкція Національного банку України «Про порядок проведення внутрішнього аудиту та оцінки ефективності роботи персоналу банку» (№ 123 від 30 грудня 2019 року), [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500-16> (дата звернення: 05.11.2024).

25. Кліпкова О.І. Аспекти формування корпоративної культури у банківському секторі України. Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. 2020. №40. С. 215-221.

26. Грачова С. Корпоративна культура українських підприємств: особливості та тенденції розвитку. Наукові студії: економіка, управління, фінанси. 2022. С. 120-129.

27. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід. 2018. №22. С. 66-69.

28. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

29. Золотарьова О.В., Чекал А.А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх упровадження в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. №1. С. 112-114.

30. Панченко О. В. Аналіз та умови забезпечення ефективності діяльності банків в Україні. Ефективна економіка. 2019. № 10. [Електронний

ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7319>. (дата звернення: 05.11.2024).

31. Білобородова Т.О., Скарга-Бандурова І.С. Методологія прийняття рішень на основі сукупної достовірності та інтепретованості рекомендації штучного інтелекту. Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Інформатика та моделювання. – Харків: НТУ "ХПІ". № 1. С. 127 – 139.

32. Лященко, Т. О., Гришуніна, М. В., Пічкур, В. Р. (2018). Гейміфікація як одна з інноваційних форм навчального процесу. Управління розвитком складних систем. № 35. Київ. 2018. С. 113–123.

33. Богачков Ю.М. Організація «залучення» та «долучення» до навчання з застосуванням електронних соціальних мереж / Ю.М. Богачков, П.С. Ухань // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2017. – №1 (57). [Електронний ресурс]. URL: <http://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/1539/>

34. Ветчанін Є., Горбатовський Д. Використання віртуальної реальності в освітньому процесі та профорієнтаційній роботі на прикладі програмного продукту vranalytics». вип. 1 (28). 2020. С. 80–93.

35. Ворона В. А. Біометричні технології ідентифікації в системі контролю управління доступом. Computational nanotechnology. 2016 № 3. С. 224 – 241.

36. Крихівська, Н., Данилюк-Черних, І. ., Тришак, Л., Орищин, Т., Ромашко О. Оцінювання ефективності діяльності банківських установ за методикою prtel. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. №6(41). С. 56–65.

37. Мартинюк, О. Аналіз рівня фінансової безпеки комерційних банків. Modern Engineering and Innovative Technologies. 2022. №4(25-04). С. 53–61.

38. Петюх В. М., Волобоєва І. О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. Ефективна економіка. 2019. № 2. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7173> (дата звернення: 05.11.2024).

39. Ломачинська І. А., Халєєва Д., Шмагіна В. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. Т. 21, № 2(51). С. 75-96.

40. Могильна Л. М., Орєхова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. № 44. С.224-240.

41. Гарбуз М. О. Вплив діджиталізації на організацію та ефективність управлінської діяльності у сфері менеджменту людських ресурсів. Академічні візії. 2023. № 25. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/718>. (дата звернення: 06.11.2024).

42. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 73-82.

43. Махмудов, Х., Чухліб, В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління. Теоретичні проблеми розвитку національної економіки. №32. 2022. С. 17-26.

44. Хаврова К.С., Доброжан Д.О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №4. 2023. С.92-96.

45. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. №2. 2022. С. 51-57.

46. Романченко І. С. Метод TOPSIS та його використання для багатокритеріального порівняння альтернатив. Системи обробки інформації. 2016. № 138. С. 104–106.

47. Hwang C. L. A new car selection in the market using TOPSIS technique. International Journal of Engineering Research and General Science. 2014. № 4. P. 177–181.

48. Шатківська А. С. , Буркіна Н. В. Про застосування методу TOPSIS для прийняття оптимальних рішень споживачами. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. №10. 2018. С. 194-196.

49. Романченко І. С., Потьомкін М. М., Сирський О. С. Метод трикритеріального евклідового ранжування та його використання для багатокритеріального порівняння альтернатив. №1. 2019. С. 59-63.

50. Білорус Т. В., Соковніна Ю. А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу. Ефективна економіка. №1. 2019. С. 58-67.

ДОДАТКИ

Додаток А

Ключові показники АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2021



АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2021

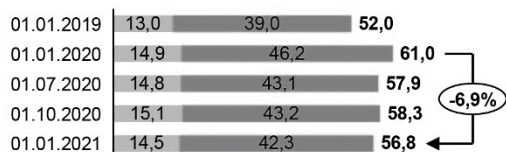
Частка держави (в особі Кабінету Міністрів України): 100%
 Голова Правління: Петр Крумханзл
 Голова Наглядової Ради: Шерон Іскі

К-ть відділень: 1 948
 К-ть співробітників: 21 623

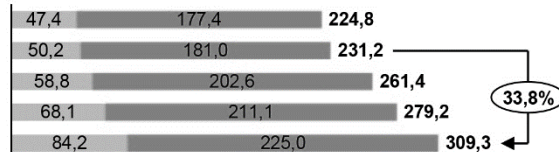
1 Показники балансу

млн грн	01.01.2020	01.10.2020	01.01.2021	порівняно з 01.01.2020	зміни за IV квартал 2020 року	
Чисті активи, усього	314 106	352 322	386 940	72 834	34 618	9,8%
Загальні активи, усього	552 058	600 145	568 244	16 186	-31 901	-5,3%
Грошові кошти та їх еквіваленти	28 601	28 560	27 030	-1 571	-1 531	-5,4%
Кредити та заборгованість клієнтів	61 033	58 259	56 805	-4 228	-1 454	-2,5%
у т. ч. кредити та заборгованість юр. осіб	14 883	15 104	14 502	-381	-602	-4,0%
у т. ч. кредити та заборгованість фіз. осіб	46 150	43 155	42 303	-3 847	-852	-2,0%
ОВДП	140 199	165 939	195 297	55 098	29 358	17,7%
Зобов'язання, усього	259 577	302 439	333 112	73 535	30 673	10,1%
Кошти, отримані від НБУ	7 721	0	0	-7 721	0	0,0%
Кошти банків	201	5	2	-199	-2	-52,6%
Кошти клієнтів	231 386	281 899	309 536	78 150	27 637	9,8%
у т. ч. кошти суб.госп. та небанк.фін.установ	50 195	68 136	84 237	34 042	16 101	23,6%
у т. ч. кошти фізичних осіб	181 013	211 087	225 043	44 030	13 956	6,6%
Статутний капітал		206 060		-	-	-
Власний капітал, усього	54 529	49 882	53 828	-701	3 945	7,9%
Регулятивний капітал	19 224	35 369	35 257	16 033	-112	-0,3%
Адекватність регулятивного капіталу (H2)	14,15%	27,96%	28,09%	-	-	-
Прибуток/(збиток) після оподаткування	32 609	21 279	25 306	-	-	-

Кредити та заборгованість, млрд грн



Кошти клієнтів (кошти юридичних та фізичних осіб), млрд грн



■ Портфель юридичних осіб ■ Портфель фізичних осіб

Додаток Б

Ключові показники АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2022



АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2022

Частка держави (в особі Кабінету Міністрів України): 100%
 Голова Правління: Герхард Бьох
 Голова Наглядової Ради: Шерон Іскі

К-ть відділень: 1 495
 К-ть співробітників: 19 989

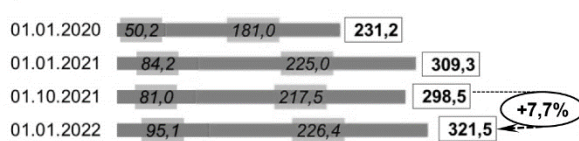
1 Показники балансу

млн грн	01.01.2021	01.10.2021	01.01.2022	зміни			
				порівняно з 01.01.2021		за IV квартал 2021 року	
				млн грн	%	млн грн	%
Чисті активи, усього	386 940	374 609	407 257	20 317	5,3	32 648	8,7
Загальні активи, усього	566 179	550 328	582 851	16 672	2,9	32 524	5,9
Грошові кошти та їх еквіваленти	27 030	27 352	28 118	1 088	4,0	765	2,8
Кредити та заборгованість клієнтів	56 805	67 415	70 193	13 388	23,6	2 778	4,1
у т. ч. кредити та заборгованість юр.осіб	14 502	18 095	18 538	4 036	27,8	443	2,4
у т. ч. кредити та заборгованість фіз.осіб	42 303	49 320	51 655	9 352	22,1	2 335	4,7
ОВДП	195 297	181 286	206 217	10 920	5,6	24 931	13,8
Зобов'язання, усього	334 116	321 290	340 642	6 526	2,0	19 353	6,0
Кошти, отримані від НБУ	0	0	0	0	-	0	-
Кошти банків	2	8	3	0	12,9	-5	-66,7
Кошти клієнтів	309 536	298 916	321 705	12 169	3,9	22 790	7,6
у т. ч. СГД та НФУ	84 237	80 993	95 090	10 853	12,9	14 097	17,4
у т. ч. кошти фізичних осіб	225 043	217 479	226 373	1 330	0,6	8 894	4,1
Довідково:							
Статутний капітал	206 060	206 060	206 060	0	0,0	0	0,0
Власний капітал, усього	52 824	53 319	66 615	13 791	26,1	13 296	24,9
Регулятивний капітал	35 257	43 019	40 843	5 586	15,8	-2 176	-5,1
Адекватність регулятивного капіталу (H2)	28,09%	28,32%	18,33%	x	x	x	x
Прибуток/(збиток) після оподаткування	24 302	21 212	35 050	x	x	13 839	x

Кредити та заборгованість, млрд грн



Кошти клієнтів (кошти юридичних та фізичних осіб), млрд грн



Портфель юридичних осіб

Портфель фізичних осіб

Додаток В

Ключові показники АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2023



АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2023

Частка держави (в особі Кабінету Міністрів України): 100%

Голова Правління: Герхард Бьош

Голова Наглядової Ради:

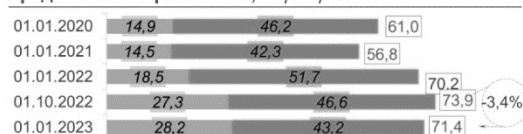
К-ть відділень: 1 210

К-ть співробітників: 18 672

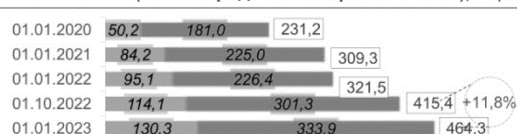
1 Показники балансу

млн грн	01.01.2022	01.10.2022	01.01.2023	зміни			
				порівняно з		за	
				01.01.2022		IV квартал 2022	
				млн грн	%	млн грн	%
Чисті активи, усього	407 257	491 397	549 674	142 417	35,0	58 277	11,9
Загальні активи, усього	582 851	688 103	737 414	154 563	26,5	49 311	7,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	28 118	42 587	40 567	12 449	44,3	-2 020	-4,7
Кредити та заборгованість клієнтів	70 193	73 909	71 355	1 162	1,7	-2 554	-3,5
у т. ч. кредити та заборгованість юр.осі	18 538	27 316	28 133	9 596	51,8	817	3,0
у т. ч. кредити та заборгованість фіз.ос	51 655	46 593	43 222	-8 433	-16,3	-3 371	-7,2
ОВДП	206 217	224 665	235 871	29 654	14,4	11 206	5,0
Зобов'язання, усього	340 642	438 473	491 885	151 243	44,4	53 412	12,2
Кошти, отримані від НБУ	0	0	0	0	-	0	-
Кошти банків	3	5	0	-2	-87,0	-5	-93,8
Кошти клієнтів	321 705	416 148	464 872	143 166	44,5	48 723	11,7
у т. ч. СГД та НФУ	95 090	114 085	130 327	35 238	37,1	16 242	14,2
у т. ч. кошти фізичних осіб	226 373	301 312	333 937	107 564	47,5	32 626	10,8
Довідково:							
Статутний капітал	206 060	206 060	206 060	0	0,0	0	0,0
Власний капітал, усього	66 615	52 923	57 789	-8 826	-13,2	4 865	9,2
Регулятивний капітал	40 843	53 663	54 523	13 680	33,5	860	1,6
Адекватність регулятивного капіталу (H2)	18,33%	23,84%	23,78%	x	x	x	x
Прибуток/(збиток) після оподаткування	35 050	13 828	30 198	x	x	16 370	x

Кредити та заборгованість, млрд грн



Кошти клієнтів (кошти юридичних та фізичних осіб), млрд грн



Портфель юридичних осіб

Портфель фізичних осіб

Додаток Г

Ключові показники АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2024



АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2024

Частка держави (в особі Кабінету Міністрів України): 100%
Голова Правління: Герхард Бьош
Голова Наглядової Ради: Нільс Мелнґайліс

К-ть відділень: 1 207
К-ть співробітників: 18 394

1 Показники балансу

млн грн				зміни			
	01.01.2023	01.10.2023	01.01.2024	порівняно з		порівняно з	
				01.01.2023		01.10.2023	
				млн грн	%	млн грн	%
Чисті активи, усього	549 674	609 882	685 063	135 389	24,6	75 181	12,3
Загальні активи, усього	737 414	798 779	878 250	140 836	19,1	79 471	9,9
Грошові кошти та їх еквіваленти	40 567	81 880	79 648	39 081	96,3	-2 232	-2,7
Кредити та заборгованість клієнтів	71 355	93 189	95 638	24 283	34,0	2 449	2,6
у т. ч. кредити та заборгованість юр.осіб	28 133	37 632	35 491	7 358	26,2	-2 141	-5,7
у т. ч. кредити та заборгованість фіз.осіб	43 222	55 557	60 147	16 925	39,2	4 590	8,3
ОВДП	235 871	228 689	255 668	19 797	8,4	26 979	11,8
Зобов'язання, усього	491 885	526 771	601 769	109 883	22,3	74 998	14,2
Кошти, отримані від НБУ	0	0	0	0	-	0	-
Кошти банків	0	0	0	0	0,0	0	0,0
Кошти клієнтів	464 872	501 870	549 687	84 815	18,2	47 816	9,5
у т. ч. СГД та НФУ	130 327	138 566	157 329	27 002	20,7	18 764	13,5
у т. ч. кошти фізичних осіб	333 937	362 460	391 514	57 577	17,2	29 054	8,0
Довідково:							
Статутний капітал	206 060	206 060	206 060	0	0,0	0	0,0
Власний капітал, усього	57 789	83 111	83 294	25 505	44,1	183	0,2
Регулятивний капітал	54 523	66 565	64 843	10 320	18,9	-1 722	-2,6
Адекватність регулятивного капіталу (H2)	23,78%	27,77%	21,75%	x	x	x	x
Прибуток/(збиток) після оподаткування	30 198	43 373	37 765	x	x	x	x

Кредити та заборгованість, млрд грн

01.01.2021

14,5

42,3

56,8

01.01.2022

18,5

51,7

70,2

01.01.2023

28,1

43,2

71,4

01.10.2023

37,6

55,6

93,2

01.01.2024

35,5

60,1

95,6

Портфель юридичних осіб

Портфель фізичних осіб

+2,6%

Кошти клієнтів (кошти юридичних та фізичних осіб), млрд грн

01.01.2021

84,2

225,0

309,3

01.01.2022

95,1

226,4

321,5

01.01.2023

130,3

333,9

464,3

01.10.2023

138,6

362,5

501,0

01.01.2024

157,3

391,5

548,8

Портфель юридичних осіб

Портфель фізичних осіб

+9,5%