



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Персань Катерина Сергіївна

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
доктор екон. наук, доцент, в.о. проф. кафедри
менеджменту Т.І. Лункіна
Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Васильєв А.А.

Миколаїв 2025

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о.завідувача кафедри менеджменту
_____ канд.екон.наук,
доцент Дранус Л. С.
“ ____ ” _____ 20 ____ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Персань К.С.

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: Управління людськими ресурсами в банківській сфері

керівник дипломної роботи доктор екон. наук, доцент, в.о. проф. кафедри менеджменту Т.І. Лункіна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від _____

2. Строк подання студентом дипломної роботи “10” червня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: фінансова звітність банку, дані офіційних сайтів і спеціалізованих аналітичних порталів, нормативно-законодавче забезпечення, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних і зарубіжних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) розглянути поняття та роль управління людськими ресурсами в банках, визначити ключові елементи ефективного управління людськими ресурсами, дослідити виклики та тенденції розвитку управління персоналом у банківському секторі, охарактеризувати АТ КБ «Приватбанк», розглянути розвиток персоналу в АТ КБ «Приватбанк», запропонувати рекомендації щодо покращення процесів набору та відбору кадрів, розробити пропозиції для розвитку програм навчання та підвищення кваліфікації, надати рекомендації з удосконалення системи мотивації та оцінки ефективності праці..

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): основні відмінності понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами», визначення поняття «людські ресурси», базові елементи системи управління людськими ресурсами, складові управління людськими ресурсами, вимоги ефективних показників КРІ, головні проблеми пов'язані із людськими ресурсами банківського сектору в Україні, динаміка активів АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр., структура активів АТ КБ «Приватбанк» 2022 – 2024 рр., структура активів АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр., структура активів АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр., динаміка зобов'язань АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр., структура зобов'язань АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр., динаміка власного капіталу АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр., структура власного капіталу АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр., динаміка доходів АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр., динаміка витрат АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр., доходи та витрати АТ КБ «Приватбанк» 2022 – 2024 рр., чистий прибуток АТ КБ «Приватбанк», кадрові показники АТ «Приватбанк», кількість співробітників АТ «Приватбанк» 2022 – 2024 рр., SWOT-аналіз персоналу АТ КБ «Приватбанк», напрями роботи навчальних центрів АТ КБ «Приватбанк», стратегії, щодо покращення пошуку і відбору персоналу для АТ «Приватбанк», методи мотивації використовує АТ КБ «ПриватБанк», способи оплати праці, соціальні гарантії для працівників АТ КБ «Приватбанк», способи створення атмосфери командної роботи керівництвом АТ КБ «Приватбанк», нематеріальні стимули працівників АТ КБ «Приватбанк».

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	Вересень 2024	Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	Вересень-жовтень 2024	Виконано

3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	Листопад 2024	Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	Грудень 2024	Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	Січень-лютий 2025	Виконано
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	Березень-квітень 2025	Виконано
7	Оформлення магістерської роботи та підготовка її до захисту	Травень-червень 2025	Виконано

Студент

_____ Персень К.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник дипломної роботи

_____ Лункіна Т.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ	9
1.1. Поняття та роль управління людськими ресурсами в банках	9
1.2. Ключові елементи ефективного управління людськими ресурсами	17
1.3. Виклики та тенденції розвитку управління персоналом у банківському секторі.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	29
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «Приватбанк»	29
2.2. Підготовка та розвиток персоналу в АТ КБ «Приватбанк»	40
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	49
3.1. Рекомендації щодо покращення процесів набору та відбору кадрів.....	49
3.2. Пропозиції для розвитку програм навчання та підвищення кваліфікації	52
3.3. Рекомендації з удосконалення системи мотивації та оцінки ефективності праці	56
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки людський капітал відіграє вирішальну роль як один з найважливіших і найбільш адаптивних ресурсів підприємства. Управління персоналом є важливим процесом для будь-якої організації. Недосконалість у цій сфері може призводити до зниження продуктивності праці та неефективного використання кадрового потенціалу, що стримує розвиток не лише окремого підприємства, а й цілої галузі чи національної економіки. Типовими проблемами є помилки в доборі кадрів, слабка мотиваційна система, відсутність ефективних програм навчання та професійного розвитку, що в сукупності ускладнює досягнення стратегічних цілей організації.

Це особливо актуально для компаній, що працюють у сфері послуг, де якість та професіоналізм персоналу є критичними чинниками конкурентоспроможності. У банківській сфері людські ресурси – це ключовий актив, від якого залежить якість обслуговування клієнтів, довіра до установи та стабільність її розвитку. Раціональне управління кадрами дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й забезпечити мотивацію, знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці, що особливо важливо в умовах цифровізації та трансформацій банківських послуг. Так, досягнення банку значною мірою зумовлені ефективною роботою його кадрової системи, яка потребує постійного вдосконалення в умовах швидких змін ринку.

Дана тема є важливою тому чимало науковців присвятили свої дослідження її вивченню. Серед них можна виокремити: І. Єлейко, Х. Остапів, які досліджували особливості управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі. Я. Дроботя, Л. Бражник, О. Дорошенко, які аналізували диджиталізовані інновації банківського бізнесу в Україні. Л.О. Кібальник вивчав міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період тощо.

Попри проведенні дослідження, все ж не було проаналізовано поточну ситуацію, беручи до уваги теперішню ситуацію економічних змін. Тому виникає потреба в детальному вивченні розвитку та модернізації даної системи.

Мета дослідження – узагальнити теоретичні засади та обґрунтувати рекомендації щодо управління людськими ресурсами в банківській сфері.

Відповідно до мети, в роботі поставлено та розв’язано наступні завдання:

- розглянути поняття та роль управління людськими ресурсами в банках;
- визначити ключові елементи ефективного управління людськими ресурсами;
- дослідити виклики та тенденції розвитку управління персоналом у банківському секторі;
- охарактеризувати АТ КБ «Приватбанк»;
- розглянути розвиток персоналу в АТ КБ «Приватбанк»;
- запропонувати рекомендації щодо покращення процесів набору та відбору кадрів;
- розробити пропозиції для розвитку програм навчання та підвищення кваліфікації;
- надати рекомендації з удосконалення системи мотивації та оцінки ефективності праці.

Об’єкт дослідження – людські ресурси АТ КБ «Приватбанк».

Предметом дослідження виступають теоретичні основи та практичні аспекти управління людськими ресурсами в банківській сфері.

Методи дослідження. Під час проведення дослідження було використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення, порівняння, класифікація, а також метод статистичного та графічного аналізу, за допомогою яких проведено аналіз діяльності АТ КБ

«Приватбанк».

Інформаційна база дослідження. Під час проведення дослідження були використані результати наукових робіт українських та закордонних фахівців у галузі управління, які були опубліковані у періодичних виданнях, монографіях, підручниках та електронних ресурсах. Також для проведення аналізу була використана фінансова звітність та статистичні дані АТ КБ «Приватбанк».

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій, щодо управління людськими ресурсами в банківській сфері. Основні положення дослідження можуть бути використані при формуванні й здійсненні управління людськими ресурсами в банківській сфері в цілому та АТ КБ «Приватбанк» зокрема.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження були апробовані на XXI Міжнародній науковій конференції «Ольвійський форум-2025: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі», 16-21 червня 2025 р., м. Миколаїв, Україна на тему «Виклики та тенденції розвитку управління персоналом у банківському секторі». Також подано до друку у виданні «Інфраструктура ринку» статтю на тему «Управління людськими ресурсами: сутність та значення

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 85 сторінок, 10 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел налічує 62 джерела.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

1.1. Поняття та роль управління людськими ресурсами в банках

Беручи до уваги сучасну глобальну конкуренцію у різних сферах, що з часом лише посилюється, наявність висококваліфікованого людського капіталу є критично важливим чинником здатності організації залишатися конкурентоспроможною. Ефективне управління цим активом є не лише стратегічно важливим, але й вимагає постійної модернізації, ретельного контролю та значних інвестицій у професійний розвиток. Отже, комплексна та перспективна стратегія людських ресурсів стала важливою запорукою довгострокового успіху організації.

Людський ресурс – це поєднання мотивації, знань і навичок працівників, як зазначено в онлайн-словнику Business Dictionary. На відміну від інших видів ресурсів, він має нижчу мобільність. Водночас, за сприятливих умов, з віком, досвідом і часом, цей ресурс може розвиватися й удосконалюватися. Саме тому людський капітал вважається цінним і обмеженим ресурсом, який відіграє ключову роль у функціонуванні будь-якої організації [58].

Поняття «людські ресурси» (походить від французького *ressource*, що означає запаси) майже до кінця XX століття в основному ототожнювалася з поняттям «робоча сила». Під нею, як правило, розуміється сукупність людей, що володіють фізичною силою і професійними здібностями, здатними підтримувати і підтримувати механізми соціально-економічного відтворення.

Поняття «людські ресурси» вперше було введено Дж. Р. Коммонсом у його праці «Розподіл багатства» 1893 року. Автор сприймав «людські ресурси» – як окрему одиницю в організаційній структурі, що відповідає за процеси, пов'язані з наймом, збереженням роботи, звільненням, а також навчанням і розвитком компетенцій співробітників. Сучасні підприємства,

які прагнуть створити стійку конкурентну перевагу, повинні розглядати людські ресурси як стратегічний капітал. Саме співробітники дозволяють компанії динамічно адаптуватися до середовища, що постійно змінюється, і задовольняти зростаючий попит ринку на висококваліфікований персонал.

Поняття «людські ресурси» набуло популярності наприкінці ХХ-го століття в рамках американського менеджменту, зважаючи на зміну поглядів на роль окремих осіб у виробничому процесі. Ця еволюція відображала більш широку зміну організаційних пріоритетів, перехід від традиційного поняття «управління персоналом» до більш комплексного та орієнтованого на людину підходу, який називають «управлінням людськими ресурсами» [8].

Наприкінці ХХ століття була розроблена концепція людських ресурсів: двоє науковців – Т. Шульц та Г. Беккер – отримали Нобелівську премію з економіки саме за внесок у розвиток теорії людського капіталу. Це стало ще одним свідченням того, наскільки критичним є ефективне управління персоналом для соціально-економічного прогресу [34].

Часто поняття «персонал», «кадри» та «людські ресурси» прирівнюються, акцентуючи на специфіці взаємодії з людьми, їхньому потенціалі до генерації нових ідей, креативних рішень та ініціатив. Саме ці особливості стали каталізатором перегляду традиційного уявлення про ресурс як такий. У результаті сформувався новий підхід до трактування поняття «людський капітал», що підкреслює його стратегічну цінність для організації та суспільства. Він символізує демонстрацію продуктивної здатності людини, включеної в структуру соціально орієнтованої змішаної економіки як одного з її головних каталізаторів виробництва. Ця сучасна форма капіталу сприяє розвитку людського потенціалу, включаючи повний спектр навичок, компетенцій і активів, які людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення індивідуальних або суспільних потреб.

У подальшому зосередимо увагу на глибшому аналізі різних підходів до трактування поняття трудових ресурсів – як «персоналу» чи як «людського ресурсу». В сучасній західній парадигмі особливий акцент

робиться на внеску мотивованих і задоволених працівників у досягнення ключових корпоративних орієнтирів – таких як підвищення рівня клієнтської лояльності, оптимізація витрат і зростання прибутковості. Такий фокус зумовлений трансформацією підходів до управління трудовими ресурсами, яка відбулася наприкінці XX століття внаслідок перегляду традиційної моделі «управління персоналом». Традиційна модель відносин роботодавець-працівник, яка колись характеризувалася жорстко регламентованими протоколами взаємодії, поступово перетворилася на середовище, де більше співробітництва та партнерства. Ця зміна відображається в кількох ключових характеристиках:

- акцент на командній роботі в компактних, гнучких підрозділах;
- сильний акцент на підвищенні задоволеності клієнтів;
- пріоритезація цілей організації з активним залученням співробітників до досягнення цілей;
- розширення повноважень через делегування повноважень керівникам команд, сприяння підзвітності та ініціативі на багатьох рівнях.

На підставі цього можна виділити такі відмінності понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» (рис. 1.1).

Роль управління людськими ресурсами стає все більш важливою. Перш за все, це безпосередньо впливає на підвищення ринкової вартості компанії. Все більшу частку в загальній структурі активів компанії складають нематеріальні активи, такі як репутація бренду, інтелектуальний капітал співробітників і HR-стратегія, що підтверджує зростаючу важливість свідомого та ефективного управління персоналом.

По-друге, управління людськими ресурсами виступає ключовою внутрішньою компетенцією організації та відіграє вирішальну роль у досягненні конкурентної переваги. Воно стає одним із визначальних чинників, що забезпечують провідні позиції компанії на ринку, а також

служує запорукою її успішного функціонування та стійкості в умовах жорсткої конкуренції.

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
• допоміжна роль; • акцент на виконання розпоряджень; • спеціальний департамент; • зосередження на потребах і правах персоналу; • персонал розглядається як витрати, які необхідно контролювати; • конфліктні ситуації регулюються на рівні топ-менеджера; • узгодження оплати і умов праці відбувається в ході колективних переговорів; • оплата праці визначається в залежності від внутрішніх чинників організації; • допоміжна функція для інших департаментів; • сприяння змінам; • постановка комерційних цілей в світлі наслідків для персоналу; • негнучкий підхід до розвитку персоналу	• активна, інноваційна роль; • акцент на стратегію; • діяльність всього менеджменту; • зосередження на вимогах до персоналу в світлі цілей бізнесу; • персонал розглядається як інвестиції, які необхідно розвивати; • конфлікти регулюються лідерами робочих груп; • планування людських ресурсів та умов зайнятості відбувається на рівні керівництва; • встановлюється конкурентна оплата праці та умови зайнятості для того, щоб випереджати конкурентів; • внесок в додану вартість бізнесу; • стимулювання змін; • повна відданість цілям бізнесу; • гнучкий підхід до розвитку персоналу

Рис. 1.1 Основні відмінності понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами»

Джерело: сформовано автором на основі [3]

По-третє, на думку низки експертів, саме ефективне управління людськими ресурсами дає компаніям змогу зробити перехід від статусу стабільно працюючих організацій до позиції лідерів у своєму ринковому сегменті [3].

Отже, на сьогодні люди вже не сприймаються виключно як кадри, а як ключовий людський ресурс, значення якого як фактора, що визначає успіх організації, систематично зростає. На зміну традиційній моделі управління персоналом прийшов сучасний підхід до управління людським ресурсом.

Нова система фокусується на формуванні конкурентних переваг і забезпеченні сталого розвитку організації через стратегічне управління людським потенціалом. Основою цього підходу є віра в те, що інвестиції в розвиток і вдосконалення співробітників приносять відчутну користь як окремим особам, так і всій установі. На відміну від традиційного управління персоналом, цей підхід підкреслює економічне обґрунтування інвестицій, необхідних для залучення талантів вищого рівня, забезпечення постійного навчання, підтримки добробуту співробітників і навіть сприяння середовищу, в якому люди можуть повністю розкрити свій потенціал і розвиватися далі. Якщо дивитися через цю призму, інвестиції в людські ресурси перетворюються на вирішальний, довгостроковий фактор, що визначає конкурентоспроможність і стійкість організації. Отже, витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються не як простий фінансовий тягар, а радше як стратегічні інвестиції в людський капітал – основний фактор прибутковості.

Отже, управління людськими ресурсами є ключовим елементом організаційного управління. Ускладняється цей процес тим, що люди, на відміну від інших ресурсів, мають унікальні характеристики, що вимагають особливих підходів і методів для ефективного управління ними [16].

На жаль, не існує єдиного визначення поняття «людські ресурси». Різні автори вбачали різні особливості. Так, деякі приклади наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «людські ресурси»

Автори	Визначення
Б. Трейсі	людські ресурси охоплюють як усіх співробітників, що формують трудовий колектив підприємства, так і тих, хто бере участь в управлінні організацією. Це кожна людина, залучена до функціонування компанії – від виконавців до управлінців
Д. П. Богиня та О. А. Грішнова	людські ресурси – це персонал підприємства, який має професійні компетенції, знання та досвід, що активно залучаються у виробничу діяльність та сприяють досягненню стратегічних цілей організації.
Г. В. Щокіна	людські ресурси представляють собою комбінацію індивідуальних характеристик, компетенцій і можливостей, які дозволяють людям створювати як

	матеріальні, так і нематеріальні цінності. Ця концепція слугує комплексною мірою впливу людського фактора на прогрес і ефективність суспільних виробничих систем.
Н. Починок	людські ресурси є унікальним активом, що є невід'ємною складовою потенціалу організації. Їхнє формування, підтримка та розвиток вимагають цілеспрямованого інвестування, оскільки саме ці ресурси забезпечують основу для досягнення економічної рентабельності та довгострокового успіху підприємства.
О. О. Левицької	людські ресурси є сукупністю кількісних та якісних параметрів (зокрема, стан здоров'я, рівень освіти й культури, потенціал людини, мотиваційні цінності) кадрового складу підприємства».

Джерело: сформовано автором на основі [4, 8, 16, 24, 36, 60]

Управління людськими ресурсами є фундаментальною запорукою успіху організації. У контексті цього підходу до управління працівники розглядаються так само, як і основний капітал, а пов'язані з ними витрати розглядаються як довгострокові інвестиції. Планування персоналу інтегровано з виробничими процесами, що робить працівників ключовим компонентом загальної корпоративної стратегії. Основна увага зміщується в бік колективної організації праці, сприяння динаміці команди, виховання індивідуальних талантів і культивування сильної корпоративної культури. HR-служби відіграють ключову роль у вирішенні організаційних та аналітичних питань, підтримуючи лінійних керівників у процесі інтеграції нових співробітників у структури компанії. Згідно з концепцією міжособистісних стосунків, сучасна людина прагне до життя, яке базується на соціальних зв'язках з іншими людьми, а також на виконанні економічної функції, яка потрібна і цінується спільнотою.

Отже, управління людськими ресурсами фокусується на вирішенні новаторських і стратегічних завдань, спрямованих на підвищення економічної та соціальної ефективності організації, а також на забезпечення її гармонії із зовнішнім середовищем. Враховуючи це, особливості людських ресурсів можна виразити наступним чином:

– оскільки люди володіють інтелектом, їхня реакція на зовнішні впливи завжди супроводжується емоційною оцінкою. Це означає, що процес взаємодії між працівником і організацією є взаємним і двостороннім;

– люди мають здатність до безперервного розвитку та самовдосконалення, що є ключовим фактором для покращення ефективності роботи організації;

– у сучасному суспільстві професійна кар'єра людини може тривати від 30 до 50 років, встановлюючи довгострокові та тривалі відносини між працівником і організацією [16].

Система управління людськими ресурсами є найважливішим елементом загальної адміністративної структури організації, що дозволяє суб'єктам господарювання досягати стратегічних цілей шляхом ефективного визначення, відбору, навчання та всебічного розвитку робочої сили. Враховуючи сучасні тенденції глобалізації та глобальну реструктуризацію економічних моделей, цю управлінську спеціалізацію в економічному секторі часто називають «HR» (походить від англійського терміна human resources), а поняття «управління людськими ресурсами» в цілому вважається ідентичним «HRM» [1, с.68].

Сучасна концепція управління персоналом ще перебуває в процесі формування й орієнтується на капіталізацію людського ресурсу, визнаючи його як самостійну цінність і важливий актив. У цьому контексті організація розглядається не лише як структура, а як культурне явище, що формує унікальну внутрішню й зовнішню реальність. Ця реальність створює спільну систему цінностей і смислів, яку поділяють працівники та партнери організації.

Управління людськими ресурсами охоплює широкий спектр видів діяльності, кожен з яких відіграє значну роль у досягненні стратегічних цілей організації. Орієнтована на якість модель наголошує на розвитку компетенцій працівників та інвестиціях у їхнє навчання. Тим не менш, динаміка зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні,

технологічні, правові та структурні аспекти, може змінити припущення цієї моделі. Взаємодія між HR-функцією та мінливим зовнішнім контекстом створює складне аналітичне середовище, яке дозволяє ідентифікувати наслідки та підкреслює потребу в глибокому аналізі та обґрунтованому прийнятті рішень у HR-стратегіях і практиках [7].

В останні роки ми спостерігаємо інтенсивну еволюцію в сфері управління людськими ресурсами, яка призвела до розширення обсягу його функцій і надання їм нового, більш прогресивного характеру. Традиційний підхід до управління персоналом поступається місцем сучасним рішенням, які посилюють стратегічну роль HR-служб в організаційних структурах. Все більше і більше компаній вирішують передати окремі HR-завдання аутсорсингу, завдяки чому внутрішні команди можуть зосередитися на досягненні довгострокових цілей і підтримці ключових процесів організаційного розвитку.

У сучасних умовах компанії безперервно модернізують свої HR-процеси, прагнучі впроваджувати найефективніші практики та скорочувати час на їх реалізацію. Експерти зазначають, що в епоху високої конкуренції на ринку праці дедалі важче забезпечувати ефективну взаємодію між працівниками з різних культур та з різноманітним професійним досвідом. Це створює серйозні виклики для відділів управління персоналом, які змушені оперативно адаптуватися до нових реалій та знаходити гнучкі рішення [41].

Банківська сфера переживає трансформаційні зміни, які підживлюються швидким технологічним прогресом, зміною нормативно-правових актів і зміною споживчих вимог. У цьому динамічному середовищі управління людськими ресурсами (HRM) відіграє ключову роль у вирішенні нових викликів і використанні нових можливостей, які впливають на стійкість сектора, ринкову позицію та дотримання правових рамок. Оскільки інновації цифрового банкінгу, штучного інтелекту та фінансових технологій стають невід'ємною частиною операцій, фінансові установи повинні

постійно розвиватися, щоб прийняти та ефективно впроваджувати ці передові технології [62].

На думку О. С. Бадзим, управління персоналом у банку є комплексним процесом, що охоплює такі аспекти, як набір персоналу, його ефективне використання та розвиток; стимулювання трудових результатів і поведінки співробітників, а також правове забезпечення системи управління людськими ресурсами [2, с. 31].

У своїй статті «Підвищення ефективності праці персоналу банку» П. В. Матвієнко зазначає, що на сучасному етапі розвитку банківської системи України людський фактор має вирішальний вплив на ефективність діяльності банківських установ. Відтак, основним принципом управління повинно стати твердження, що головний капітал банку – це його люди [26].

За словами Роланда Бендера, працівники є найважливішим ресурсом організації. Він стверджує, що людські ресурси відіграють життєво важливу взаємопов'язану роль у загальній структурі управління та вважаються найціннішим активом підприємства [27, с. 36].

Таким чином, було проведено дослідження, щодо визначення особливостей поняття «людськими ресурсами». Було виокремлено різні точки зору науковців щодо визначення поняття. Проаналізувавши їх можна узагальнити, що людські ресурси – це працівники організації, що володіють професійними навичками, знаннями та іншими властивостями, які забезпечують їх здатність до ефективного виконання трудової діяльності.

1.2. Ключові елементи ефективного управління людськими ресурсами

Важливим елементом успішного функціонування будь-якої організації є ефективне управління її людськими ресурсами. У нинішній ситуації ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність, стабільність і загальну продуктивність підприємства, є стратегічний найм кваліфікованого

персоналу, його оптимальне розміщення та постійна оцінка їх внеску [23, с. 127].

Важливо окреслити основні компоненти. Серед кількох елементів доречно зосередитись на п'яти основних аспектах, які є найбільш показовими для оцінки ефективності управління персоналом у сучасній організації. (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Базові елементи системи управління людськими ресурсами

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Основним завданням сучасної системи управління персоналом є ефективне формування, використання та розвиток потенціалу працівників і творчого потенціалу для досягнення організаційних цілей соціально-економічного характеру, а також задоволення особистих потреб працівників. Характерною рисою процесу цілепокладання в цій системі є поєднання економічних і соціальних цілей.

Отже, економічні завдання системи зосереджені на тому, щоб підвищити ефективність і конкурентоспроможність організації завдяки грамотному стратегічному управлінню, раціональному використанню та постійному розвитку людського потенціалу. Ці економічні цілі знаходять

своє відображення в збільшенні прибутків і конкурентних переваг. З іншого боку, соціальні цілі надають перевагу задоволенню соціальних потреб працівників, таких як забезпечення зайнятості, підвищення якості трудового життя, забезпечення професійного навчання та розвитку, організація дозвілля, надання медичних та соціальних послуг, забезпечення правового захисту, сприяння позитивній морально-психологічній атмосфері, заохочення творчості та самореалізації тощо [30, с. 155].

Управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль в успіху сучасних організацій. Ефективне управління персоналом підвищує ефективність роботи, підвищує конкурентоспроможність компанії та забезпечує довгострокову стійкість. Міжнародний досвід управління людськими ресурсами дає цінну інформацію для України, особливо в контексті триваючої війни та подальших зусиль з післявоєнної відбудови. Усвідомлення й впровадження кращих міжнародних практик, напрацьованих іншими країнами, дає Україні змогу ефективніше реагувати на сучасні виклики – зокрема, у питаннях збереження та розвитку трудового потенціалу, підтримки мотивації працівників, а також у зміцненні стабільності й відновленні економіки держави. До основних векторів запозичення зарубіжного досвіду в сфері управління людськими ресурсами в українських реаліях можна віднести: модернізацію HR-політик з урахуванням кризових ситуацій, впровадження систем психологічної допомоги та ефективної мотивації працівників, організацію процесів повернення та соціалізації військовослужбовців, розвиток професійного навчання й підвищення кваліфікації персоналу у післявоєнний період, а також формування інституційної бази співпраці з міжнародними партнерами та організаціями. [50, с. 60].

Поточні економічні зміни створюють різноманітні перешкоди для фірм, головною метою яких є оптимізація використання людського капіталу. Щоб подолати цю складність, надзвичайно важливо запровадити добре

організовану систему стратегічного управління персоналом, що підкреслює важливість дослідження цієї галузі досліджень.

Основною метою стратегії управління персоналом є розробка ефективних методів розвитку ключових компетенцій як усієї команди, так і окремих співробітників. Такий підхід дозволяє банку підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечуючи безперервний процес вдосконалення компетенцій співробітників на основі чітко спланованих стратегій розвитку, які використовують як внутрішні, так і зовнішні можливості середовища.



Рис. 1.3 Складові управління людськими ресурсами

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Особливої уваги, зважаючи на сучасні особливості функціонування в умовах воєнного стану є адаптація. Одним із ключових напрямків є адаптація політик управління персоналом до умов кризових ситуацій. Країни, які пережили війни чи інші великі кризи, розробили гнучкі HR-стратегії, здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід

дозволяє забезпечити стабільність функціонування компаній та організацій навіть у найскладніших умовах. Війна створює величезне навантаження на психологічний стан працівників, що, в свою чергу, може значно вплинути на їхню мотивацію і ефективність. У даному випадку, беручи до уваги міжнародний досвід, можна стверджувати про необхідність програм психологічної підтримки. У різних державах активно використовуються методи, спрямовані на зменшення рівня стресу та підвищення морального духу працівників, що допомагає втримати їх ефективність навіть у складних умовах.

Наприклад, Ізраїль, країна, яка пережила тривалий конфлікт, запровадила різні методи захисту психологічного благополуччя своїх працівників. У відповідь на постійну загрозу терористичних атак і військових операцій ізраїльські організації інтегрували програми управління стресом у свою діяльність. Крім того, уряд заохочує створення спеціальних центрів підтримки, надаючи працівникам доступ до консультацій психологів і психотерапевтів, щоб допомогти їм впоратися з тиском оточення [53, с. 95].

Що стосується європейських країн, то варто звернути увагу на Німеччину, яка має добре розвинену систему соціального забезпечення, яка пропонує підтримку працівникам у важку хвилину. Німецькі компанії широко впроваджують програми підтримки психічного здоров'я, які включають індивідуальні консультації психологів, групи підтримки та навчання фахівців з управління стресом. Безліч великих компаній, таких як Siemens і Bosch, запровадили внутрішні програми підтримки працівників, що включають консультації з фахівцями, організацію фізичних тренувань і рекреаційних заходів для зниження стресу. Додатково в Німеччині активно пропагується концепція «Work-Life Balance» – гармонія між роботою та особистим життям, яка включає можливість гнучкого робочого графіка та дистанційної роботи [51].

У США також розробляються численні програми підтримки співробітників, які опинилися в складній життєвій ситуації. Одним із

прикладів є психологічна допомога людям, які перебувають у стані сильного стресу. Такі компанії, як Google і Microsoft, запроваджують програми, які пропонують тренінги з управління стресом, доступ до консультацій і різноманітні розслаблюючі заходи, такі як йога та медитація, прямо на робочому місці. Важливим елементом цих програм є також культура вдячності співробітників, яка сприяє їх мотивації та знижує рівень стресу.

Особливу увагу слід приділити реінтеграції ветеранів військової служби у цивільне життя. Досвід країн, які пережили війни, підкреслює критичну важливість надання ветеранам як працевлаштування, так і соціальної підтримки. Ініціативи професійної перепідготовки та працевлаштування відіграють важливу роль у сприянні їхньому плавному переходу, допомагаючи їм адаптуватися до нових ролей у суспільстві. Такі програми приносять користь не лише самим ветеранам, а й сприяють загальній стабільності та розвитку громади. Реінтеграція військових ветеранів у суспільство є складним завданням, яке потребує узгодженого та багатогранного підходу, що включає як підтримку державних інституцій, так і ініціативи компаній та неурядових організацій. Багато країн, які пережили війну або тривалі збройні конфлікти, розробили ефективні моделі підтримки, які сприяють поверненню військовослужбовців до нормального соціального та професійного життя. Однією з найбільш ефективних систем реінтеграції військових у цивільне життя є система, що функціонує в США. Програма GI Bill надає ветеранам фінансову допомогу для оплати освітніх програм або професійної перепідготовки. Окрім того, існують різноманітні ініціативи, спрямовані на підтримку ветеранів у працевлаштуванні, зокрема програма «Hiring Our Heroes», яка має на меті сприяти зв'язку ветеранів з потенційними роботодавцями та полегшити процес пошуку роботи. [9, с. 145].

Іншим важливим напрямом є впровадження нових стратегій розвитку та навчання кадрів у післявоєнний період. Відновлення економіки після війни зазвичай супроводжується необхідністю реконструкції зруйнованих

виробництв і запровадження інноваційних технологій. Важливим фактором тут стає досвід країн, які інвестували в професійну перепідготовку та розвиток кадрів, що дозволило їм не лише відновити економічну ситуацію, а й забезпечити стійке економічне зростання. Розглянемо кілька реальних прикладів, які показують, як інноваційні стратегії в галузі управління людськими. Після закінчення Другої світової війни Німеччина опинилася у важкому стані, знищена інфраструктура та значно зменшений людський потенціал [19]. У таких умовах, коли країна була охоплена масовими руйнуваннями та економічною кризою, вона потребувала термінової відбудови. Ключовим чинником у відновленні стала Програма «Маршалівський план», ініційована Сполученими Штатами, яка мала на меті не лише фінансову підтримку, але й створення можливостей для професійного навчання та вдосконалення кваліфікації робітників, що стало важливою частиною стратегії відновлення [15, с. 47].

Досліджуючи ефективне управління людськими ресурсами, слід вказати систему КРІ. Концепція ключових показників ефективності (КРІ) вперше представлена теоретиком управління Пітером Друкером. Ключові показники ефективності служать основою вимірювання, яка дозволяє організаціям відстежувати виконання як стратегічних цілей, так і операційних цілей. Цей інструмент управління надає інформацію про продуктивність співробітників і загальну ефективність бізнесу в реальному часі. Порівнюючи поточні показники з попередньо визначеними контрольними показниками, КРІ пропонують швидку та чітку оцінку того, наскільки добре працюють конкретні аспекти організації. Для ефективного використання системи КРІ процес управління має відповідати вимогам (рис. 1.4).

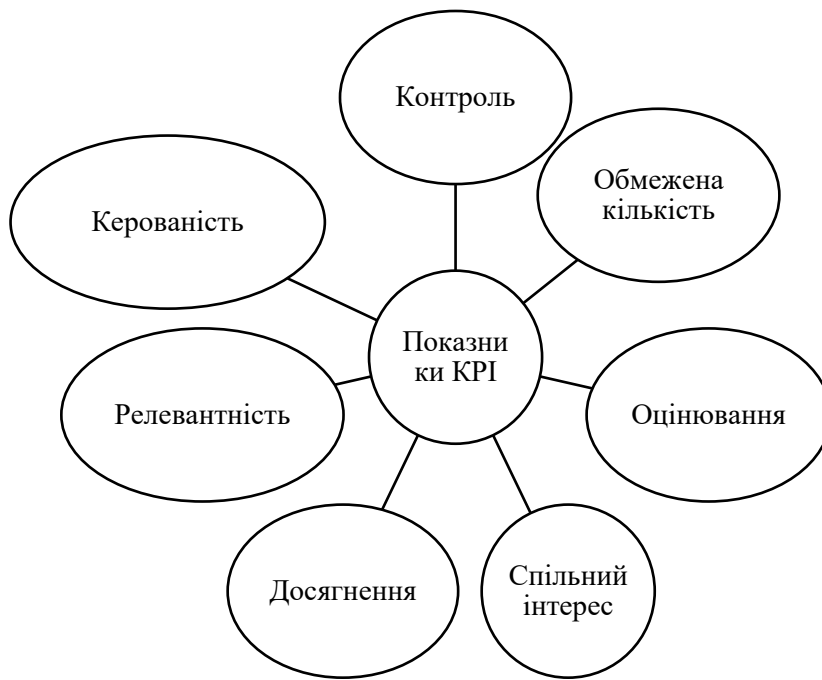


Рис. 1.4 Вимоги ефективних показників КРІ

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Узагальнення літературних джерел з проблеми ефективності використання КРІ дозволило запропонувати такі основні вимоги:

- вимірність, тобто можливість представлення показника в цифровому вигляді;
- контрольованість – наочність і простота вимірювання показників одним методом;
- зацікавленість співробітників компанії в підвищенні мотивації та використання КРІ;
- досягнення і реальність для виконання, компанія повинна мати достатньо ресурсів для отримання бажаних результатів;
- релевантність – релевантність того, які показники вимірюються;
- засоби контролю – можливість впливу на показники.
- обмежена кількість [59].

Таким чином, було розглянуто елементи ефективного управління людськими ресурсами. Наголошено на важливості адаптаційних процесів та програмах для зниження стресу у період війни. Розглянуто міжнародний

досвід щодо вирішення даної проблеми. Наголошено на важливості контролю та вимірі ефективності результатів діяльності людських ресурсів завдяки системі KPI. Розглянуто специфіку роботи з такою системою.

1.3. Виклики та тенденції розвитку управління персоналом у банківському секторі

Розглядаючи виклики та проблеми, що пов'язані із людськими ресурсами у банківській діяльності варто зазначити, що наразі існує проблема кадрового голоду в Україні. Згідно з офіційними даними, наведеними в Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року, на 1 січня 2022 року чисельність населення країни становила 42 мільйони осіб. На липень 2024 року це число зменшилось до 35,8 мільйона, з яких на територіях, де органи державної влади здійснюють повноваження в повному обсязі, проживає 31,1 мільйона осіб. За прогнозами, до 2041 року чисельність населення може знизитись до 28,9 мільйона осіб [37].

Згідно з даними опитування, проведеного у 2024 році Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців спільно з Київським міжнародним інститутом соціології, лише половина українців, які виїхали за кордон, наразі планують колись повернутися в Україну. При цьому ця частка демонструє тенденцію до зменшення [29]. Хоча, все ж таки ймовірність повернення кваліфікованого персоналу (тобто персоналу, який також залучений у банківському секторі) є досить високою. Це пояснюється тим, що в Україні такі люди мали певний соціальний статус, якого не мають в теперішніх країнах перебування [13].

Важливо також відзначити, що вагомим викликом щодо мотивації банківських працівників є занижена заробітна плата. За даними Держстату, станом на III квартал 2024 р. середньомісячна заробітна плата працівників сфери «Фінансова та страхова діяльність» становила 41 592 грн, що еквівалентно приблизно 970 євро. Цей показник перевищує показники більшості інших галузей, лише «Авіаційний транспорт» та «Інформація та

телекомунікації» перевершують його за рівнем середньої заробітної плати [42]. Разом з тим, за проведеним дослідженням порталу finance.ua середня зарплата «фінансистів» в Європі варіюється від 4,5 до 6,5 тис. євро (залежно від країни) [56]. Навіть із врахуванням податкового навантаження (в Україні 23%, натомість у країнах ЄС в середньому 35%), витрати на оренду житла, харчування транспорт тощо дохід в Україні залишається значно нижчим у порівнянні із закордонним. Варто також враховувати, що хоча вартість життя в Європі може бути вищою, це часто компенсується значно кращими соціальними гарантіями, такими як медичне страхування, пенсійні внески та інші пільги. З цієї причини для кваліфікованих фахівців, які працюють за кордоном, український банківський сектор не є надто привабливим роботодавцем.

Банківський сектор також здається непривабливим для кандидатів початкового рівня. Як повідомляє портал вакансій work.ua [45], типова зарплата для новачків у сфері «Фінанси, банківська справа» становить близько 20 тис. грн. У той час як банківська галузь надає такі переваги, як можливості кар'єрного зростання, стабільна офіційна зарплата та соціальний пакет, триваюча в країні війна часто змушує молодих спеціалістів віддавати перевагу роботодавцям, які пропонують вищий негайний дохід, а не довгостроковий кар'єрний ріст. Водночас банки висувають досить високі вимоги до кандидатів, наприклад наявність вищої освіти відповідного профілю та відповідного професійного досвіду. Наприклад, кандидат із досвідом програмування має більше шансів знайти роботу в компаніях поза банківським сектором, які пропонують більш гнучкі умови. Крім того, окрім заробітної плати та кар'єрного шляху, існують інші, більш соціальні фактори, які впливають на рішення молодих спеціалістів, ключові з яких перелічені нижче, пояснюючи, чому банки не завжди вибирають як бажаного роботодавця [47].

Головні проблеми, що пов'язані із людськими ресурсами банківського сектору наведені на рис. 1.5.

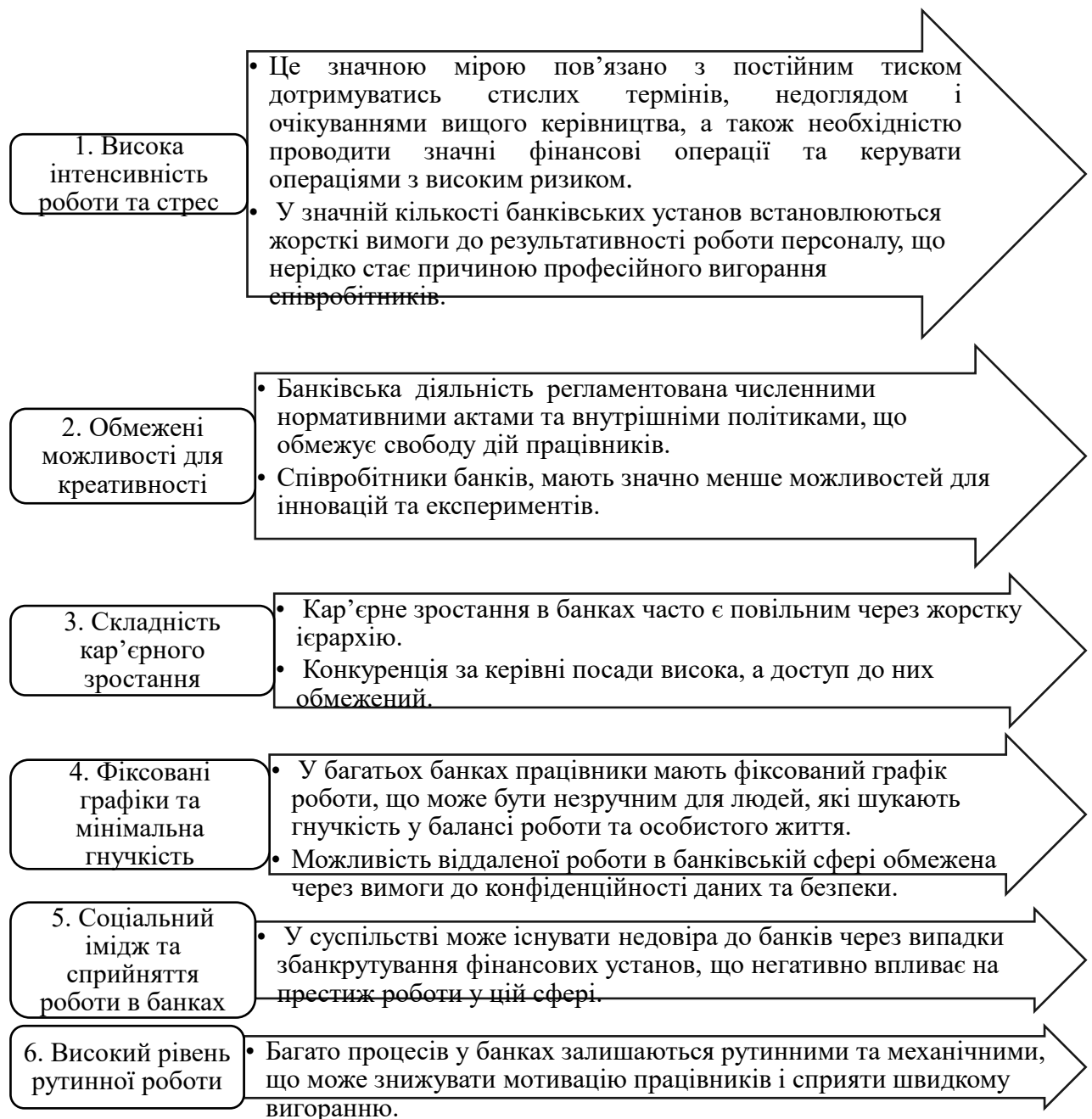


Рис. 1.5 Головні проблеми пов'язані із людськими ресурсами банківського сектору в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [47]

Основні світові тенденції розвитку управління персоналом у банківському секторі пов'язані із поширенням застосування ШІ у різних процесах, а також їх автоматизація. Відбувається активна діджиталізація всіх процесів. Особливо це проявляється у процесах рекрутингу, адаптації, навчання та оцінювання персоналу. Використання big data та штучного

інтелекту, що дозволяє приймати обґрунтовані HR-рішення, оптимізуючи підбір кадрів і внутрішню аналітику. Такі засоби також використовуються з метою точно відстежувати ефективність працівників, встановлювати персоналізовані цілі й формувати системи винагород, засновані на результатах

Разом з тим, у зв'язку з автоматизацією рутинних банківських операцій зростає попит на працівників із високим рівнем розвитку soft skills. Такі працівники мають мати розвинутий емоційний інтелект, комунікаційні навички, здатність до адаптації й навчання. HR-стратегії все більше орієнтовані на безперервний розвиток та рескілінг співробітників.

Зважаючи на нещодавній досвід впровадження карантину під час COVID-19, банківські працівники, як офісні працівники були вимушені освоїти «домашні офіси» і адаптуватися до роботи на фрилансі. Тому на разі, обов'язковим є готовність до гібридного графіку роботи (поєднання роботи у офісі та вдома).

Також варто відзначити, що існує підвищена увага до принципів рівності, різноманіття та інклюзії у формуванні команд, що підвищує репутацію банку як соціально відповідального роботодавця.

Таким чином, було визначено поняття людських ресурсів та особливості процесу його управління. Узагальнивши різні точки зору, визначено, що людськими ресурсами – це працівники організації, що володіють професійними навичками, знаннями та іншими властивостями, які забезпечують їх здатність до ефективного виконання трудової діяльності. Проаналізовано елементи щодо ефективності процесу управління людськими ресурсами. За рахунок чого визначено ключові виклики, проблеми та тенденції подальшого розвитку персоналу банківського сектору. Надалі доречно розглянути дані особливості на прикладі банківської установи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ КБ «Приватбанк»

ПриватБанк – провідна фінансова установа України, яка займає лідерські позиції на ринку послуг для фізичних осіб. Заснований у період 1992–1993 років, банк активно впроваджує цифрові рішення та сучасні технології. Зокрема, завдяки інноваційному сервісу Soli, користувачі отримали змогу здійснювати більшість банківських операцій дистанційно через мобільний застосунок Privat24.

ПриватБанк став піонером на українському ринку, першим інтегрувавши популярні платіжні сервіси Google Pay і Apple Pay. Як один із ключових банків країни, він відіграє системну роль у фінансовій стабільності України. Установа має дочірні структури в Латвії та представництва в Італії, Португалії й на Кіпрі. У 2016 році впливовий британський журнал The Banker поставив АТ КБ «Приватбанк» на 16-ту позицію серед провідних банків Центральної та Східної Європи та на 627-му сходинку у світовому рейтингу.

Спочатку банк належав фінансово-промисловій групі «Приват», яку пов’язують з українськими бізнесменами Ігорем Коломойським та Геннадієм Боголюбовим. Проте 18 грудня 2016 року через критичні проблеми з ліквідністю банк було націоналізовано. Після переходу у державну власність АТ КБ «Приватбанк» у тому ж році зафіксував рекордний збиток – понад 135 мільярдів гривень, а вже у 2017 р. – ще майже 23 мільярди гривень.

19 березня 1992 р. банк офіційно зареєстрували в Україні. Його засновником і першим головою ради директорів став Сергій Тігіпко. Спочатку установа функціонувала як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю. У 2000 році було ухвалено рішення про зміну

організаційно-правової форми, і 4 вересня того ж року затверджено Статут закритого акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк».

ПриватБанк утримує провідні позиції на вітчизняному фінансовому ринку та є найбільшим банком із національним капіталом. Основний напрям його стратегії – перехід від традиційного обслуговування у відділеннях до активного залучення клієнтів до використання сучасних цифрових сервісів і навчання ефективного користуванню дистанційними банківськими інструментами.

У 2022 р. Україна опинилася в надзвичайно складних умовах через повномасштабне вторгнення Росії, яке розпочалося 24 лютого. Внаслідок війни було запроваджено воєнний стан, що сильно вплинуло на економіку: почалася інфляція, впав ВВП, а валютний ринок зазнав значного тиску. Через бойові дії були зруйновані логістичні шляхи, зменшилась кількість товарів на ринку, зросли витрати для бізнесу, а багато об'єктів інфраструктури – знищено.

У другій половині року економіка поступово почала оживати, а бізнес і населення пристосувалися до нових реалій. Проте в четвертому кварталі 2022 року ситуація ускладнилася через масовані ракетні удари по критичній інфраструктурі, що спричинили перебої з електро-, водо- та теплопостачанням. Через нестачу електроенергії економічна активність знову знизилася – більшість компаній були змушені скоротити обсяги виробництва та обмежити торговельну діяльність.

Від початку повномасштабного вторгнення АТ КБ «Приватбанк» відіграє ключову роль у фінансовій стійкості країни. Установа забезпечила безперебійну роботу онлайн-сервісів, мережі відділень та банкоматів у тих регіонах, де не спостерігається прямої воєнної загрози. Наприклад, щоденно функціонувало понад 80% з більш ніж 1200 філій банку навіть у найскладніші періоди. Упродовж року банк оперативно відновив роботу банкоматів і POS-терміналів до рівня 80% і вище. Крім того, одразу після початку бойових дій АТ КБ «Приватбанк» перевів зберігання своїх даних до

хмарної інфраструктури міжнародного провайдера, що суттєво підвищило рівень надійності та безпеки банківських операцій.

ПриватБанк продовжує відігравати провідну роль у зміцненні економіки України, зокрема через активну підтримку аграрного сектору та критично важливих галузей шляхом розширення програм фінансування. Протягом 2022 року банк надав малому і середньому бізнесу кредити на загальну суму 23,8 мільярда гривень, що сприяло зростанню корпоративного кредитного портфеля на 58 %.

Станом на квітень 2024 р. в Україні працювало 1127 відділень.

Організаційна структура АТ КБ «Приватбанк» (див. Додаток А) має багаторівневий характер, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між різними управлінськими ланками. Стратегічне керівництво здійснює Правління, тоді як регіональні підрозділи зосереджені на щоденному обслуговуванні клієнтів. Центральний офіс формує загальну стратегію розвитку установи, а реалізація цих рішень покладається на місцеві відділення, які адаптують їх відповідно до специфіки регіонів.

Доречно провести більш детальний аналіз діяльності банку. Перш за все, буде розглянуто динаміку активів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка активів АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр.

Активи	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне,	відносне, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	94191	152282	151768	57577	61,13
Кредити та аванси банкам	103837	134237	86589	-17248	-16,61
Кредити та аванси клієнтам	68084	92019	112761	44677	65,62
Інвестиції цінні папери в т.ч.	239636	271847	375094	135458	56,53
за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	95716	100376	110699	14983	15,65
за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	143920	171471	204240	60320	41,91
за амортизованою собівартістю	116	0	60155	60039	51757,76
Поточні податкові активи	9079	4	4	-9075	-99,96
Інвестиційна нерухомість	2155	2340	2005	-150	-6,96
Відстрочені податкові активи	1100	1952	1629	529	48,09

Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства, асоційовані підприємства	30	30	30	0	0,00
Основні засоби	5228	5127	5173	-55	-1,05
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	1389	1563	1972	583	41,97
Інші фінансові активи	6498	9493	13496	6998	107,69
Інші нефінансові активи	9189	9094	9932	743	8,09
Непоточні активи або групи вибуття	64	20	1008	944	1475,00
Всього активів	540596	680008	761461	220865	40,86

Джерело: розраховано на основі [31]

Таким чином, у 2024 р. відбулося зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 57577 тис. грн, що складало 61,13 %. Натомість кредити та аванси банків скоротилися на 16,61 %. Щодо інвестицій, то у 2024 р. було скорочення майже на 7%, у порівнянні із 2022 роком. Також варто розглянути структуру активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура активів АТ КБ «Приватбанк» 2022 – 2024 рр.

Активи	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн, грн	%	млн, грн	%	млн, грн	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	94191	17,42	152282	22,39	151768	19,93
Кредити та аванси банкам	103837	19,21	134237	19,74	86589	11,37
Кредити та аванси клієнтам	68084	12,59	92019	13,53	112761	14,81
Інвестиції цінні папери в т.ч.	239636	44,33	271847	39,98	375094	49,26
за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	95716	17,71	100376	14,76	110699	14,54
за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	143920	26,62	171471	25,22	204240	26,82
за амортизованою собівартістю	116	0,02	0	0,00	60155	7,90
Поточні податкові активи	9079	1,68	4	0,00	4	0,00
Інвестиційна нерухомість	2155	0,40	2340	0,34	2005	0,26
Відстрочені податкові активи	1100	0,20	1952	0,29	1629	0,21
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства, асоційовані підприємства	30	0,01	30	0,00	30	0,00
Основні засоби	5228	0,97	5127	0,75	5173	0,68
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	1389	0,26	1563	0,23	1972	0,26

Інші фінансові активи	6498	1,20	9493	1,40	13496	1,77
Інші нефінансові активи	9189	1,70	9094	1,34	9932	1,30
Непоточні активи або групи вибуття	64	0,01	20	0,00	1008	0,13
Всього активів	540596	100,00	680008	100,00	761461	100,00

Джерело: розраховано на основі [31]

Так, левову частку становили інвестиції у цінні папери (40–49%), кредити та аванси банкам (11–20%) та грошові кошти та їх еквіваленти (17–22%) тощо. Для більш детального аналізу доречно відобразити структуру графічно (рис. 2.1).

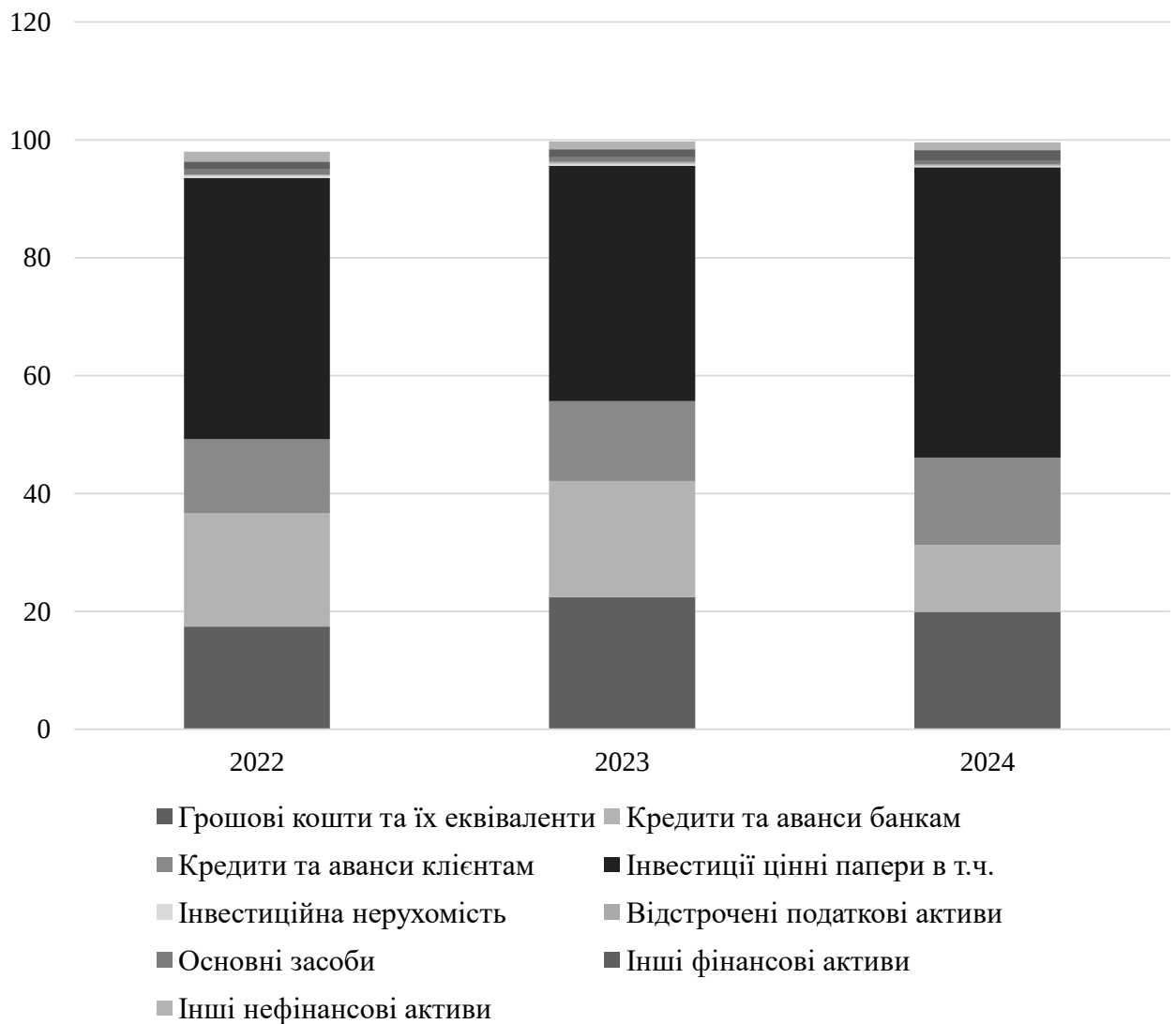


Рис. 2.1 Структура активів АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано на основі [31]

Протягом 2022 – 2024 років загальна структура активів банку була майже без змін, але у 2024 р. інвестиції у цінні папери досягли свого максимуму. Щодо зобов’язань банку, їх динаміка наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка зобов’язань АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр.

Зобов’язання	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне,	відносне, %
Кошти клієнтів	471970	555525	621596	149626	31,70
Інші залучені кошти	128	2630	6199	6071	4742,97
Поточні податкові зобов’язання	0	25790	21553	21553	-
Забезпечення:	5804	5438	6013	209	3,60
резерви за кредитними зобов’язаннями та контрактами фін гарантії	1280	1111	1046	-234	-18,28
інше забезпечення	4524	4327	4967	443	9,79
Інші фінансові зобов’язання	2634	3038	4072	1438	54,59
Інші нефінансові зобов’язання	2271	2741	2884	613	26,99
Всього зобов’язань	482807	595162	662317	179510	37,18

Джерело: розраховано на основі [31]

У 2024 р., порівняно із 2022 р. відбулося зростання обсягу коштів клієнтів на 31,7 %. Також з’явилися у більшому обсязі залучені кошти, зобов’язання також мали тенденцію до зростання у 2024 році.

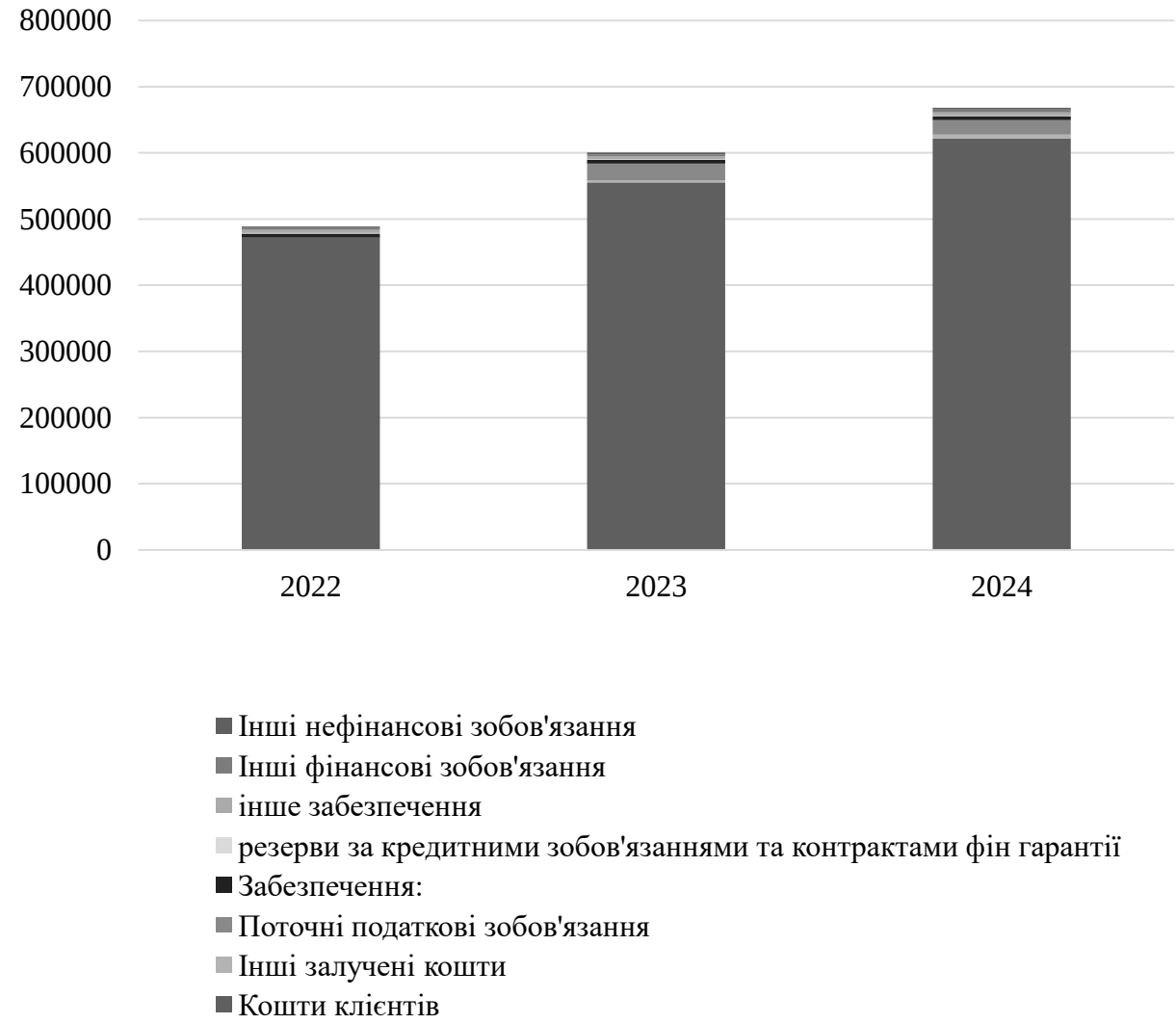
Таблиця 2.4

Структура зобов’язань АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр.

Зобов’язання	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн, грн	%	млн, грн	%	млн, грн	%
Кошти клієнтів	471970	97,76	555525	93,34	621596	93,85
Кошти банків	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Інші залучені кошти	128	0,03	2630	0,44	6199	0,94
Поточні податкові зобов’язання	0	0,00	25790	4,33	21553	3,25
Забезпечення:	5804	1,20	5438	0,91	6013	0,91
резерви за кредитними зобов’язаннями та контрактами фін гарантії	1280	0,27	1111	0,19	1046	0,16
інше забезпечення	4524	0,94	4327	0,73	4967	0,75
Інші фінансові зобов’язання	2634	0,55	3038	0,51	4072	0,61
Інші нефінансові зобов’язання	2271	0,47	2741	0,46	2884	0,44
Всього зобов’язань	482807	100,00	595162	100,00	662317	100

Джерело: розраховано на основі [31]

Розглядаючи структуру зобов'язань АТ КБ «Приватбанк», слід вказати, що банк надає перевагу коштам клієнтів, що становили 93–97% загальних зобов'язань. У 2023 році з'явилися поточні податкові зобов'язання. Для більшої наглядного аналізу варто зобразити отримані результати графічно (рис. 2.2).



**Рис. 2.2 Структура зобов'язань банку АТ КБ «Приватбанк»
2022-2024 рр.**

Джерело: розраховано на основі [31]

Таким чином, загальна структура була майже незмінною протягом всього періоду. У 2024 р. зобов'язання досягли найвищого значення.

Щодо власного капіталу, то його показники за 2022-2024 рр. наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка власного капіталу АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр.

Власний капітал	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне,	відносне, %
Статутний капітал	206060	206060	206060	0	0,00
Емісійний дохід	23	23	23	0	0,00
Інші резерви	-15168	-1741	2558	17726	-116,86
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	0	0,00
Резервні та інші фонди банку	11449	12959	14847	3398	29,68
Накопичений дефіцит	-156749	-144629	-136518	20231	-12,91
Всього власного капіталу	57789	84846	99144	41355	71,56

Джерело: розраховано на основі [31]

У 2022–2023 рр. значення для статутного капіталу, емісійного доходу та результати від операцій з акціонером залишалися незмінними. Натомість інші резерви скоротилися на 116,86% (17726 тис. грн), резерви та інші фонди банку зросли на 29,68%, а накопичений дефіцит скоротився на 12,91%. Проте, все разом призвело до зростання обсягу власного капіталу на 41355 тис. грн (на 71,56%).

Таблиця 2.6

Структура власного капіталу АТ КБ «Приватбанк» 2022 – 2024 рр.

Власний капітал	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн, грн	%	млн, грн	%	млн, грн	%
Статутний капітал	206060	356,57	206060	242,86	206060	207,84
Емісійний дохід	23	0,04	23	0,03	23	0,02
Інші резерви	-15168	-26,25	-1741	-2,05	2558	2,58
Результат від операцій з акціонером	12174	21,07	12174	14,35	12174	12,28
Резервні та інші фонди банку	11449	19,81	12959	15,27	14847	14,98
Накопичений дефіцит	-156749	-271,24	-144629	-170,46	-136518	-137,70
Всього власного капіталу	57789	100	84846	100,00	99144	100

Джерело: розраховано на основі [31]

Розглядаючи структуру зобов'язань АТ КБ «Приватбанк» варто зазначити, що наявні статті із від'ємними показниками (наприклад накопичений дефіцит, інші резерви до 2023 р.). Для оптимізації ситуації

застосовувались показники інших статей. Для більшої деталізації слід відобразити отримані значення за допомогою графіку (рис. 2.3).

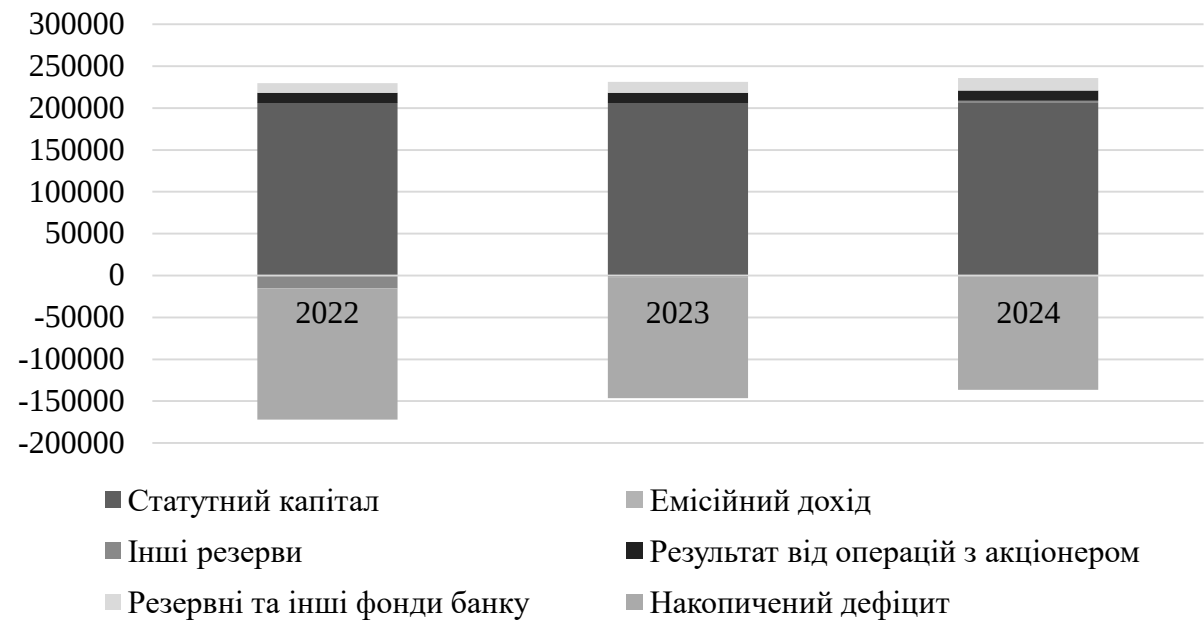


Рис. 2.3 Структура власного капіталу АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано на основі [31]

Варто відзначити, що до 2024 р. обсяг накопиченого дефіциту поступово скорочувався, що є позитивним. Натомість інші показники залишались майже незмінними.

Для аналізу стану банку, важливо розглянути його доходи та витрати. Динаміка доходів наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка доходів АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр.

Доходи	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне,	відносне, %
Процентні доходи	43686	66238	77594	33908	77,62
Комісійні доходи	32945	41589	46602	13657	41,45
Чистий прибуток з операцій із фінансовими інструментами за справедливою вартістю	2608	4648	10298	7690	294,86
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами	119	1266	1093	974	818,49
Чистий прибуток/збиток від операцій з іноземною валютою	14655	10174	5497	-9158	-62,49

Чистий прибуток від переоцінки об'єктів нерухомості	267	185	41	-226	-84,64
Інші доходи	2815	2173	1619	-1196	-42,49
Прибуток, що виникає від припинення визнання фінансових активів	4	4	4	0	0,00
Загальні доходи	97099	126277	142748	45649	47,01

Джерело: розраховано на основі [31]

Загальні доходи до 2024 р. зросли на 47% у порівнянні із 2022 роком. Найбільші зміни торкнулися чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами (зростання на 818%), чистий прибуток із операцій із фінансовими інструментами за справедливою вартістю. Також скорочення зазначили інші доходи (на 42%), чистий прибуток від переоцінки об'єктів нерухомості (на 84,64%), чистий прибуток від операцій з іноземною валютою (на 62,49%). Щодо витрат, то вони представлені у табл. 2.8.

Витрати також зазнавали певних змін. Скорочення було характерним для інших збитків від модернізації фінансових активів, від операцій з іноземною валютою, від зменшення корисності та сторнування збитку. Проте, деякі витрати продовжували зростати.

Таблиця 2.8

Динаміка витрат АТ КБ «Приватбанк» 2022-2024 рр.

Витрати	2022	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне,	відносне, %
Процентні витрати	3768	6616	10706	6938	184,13
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку	15396	4588	2072	-13324	-86,54
Комісійні витрати	12505	17150	18834	6329	50,61
Чистий прибуток з операцій із фінансовими інструментами за справедливою вартістю				0	
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти	7760	1076	3201	-4559	-58,75
Чистий прибуток від переоцінки об'єктів нерухомості				0	
Інші прибутки (збитки) від	458	407	376	-82	-17,90

модифікації фінансових активів					
Доходи (збитки), які виникають під час первісного визначення фінансових зобов'язань за % ставкою	1	1	-1	-2	-200,00
Витрати на виплати працівникам	10096	10552	12484	2388	23,65
Амортизаційні витрати	1970	2175	2731	761	38,63
Інші адміністративні та операційні витрати	10473	10946	11341	868	8,29
Витрати на податку на прибуток	4474	35001	40863	36389	813,34
Загальні витрати	66901	88512	102607	35706	53,37

Джерело: розраховано на основі [31]

Наприклад, витрати на податок, амортизаційні витрати, на оплату працівників, комісійні витрати, процентні витрати зростали. У загальному розрізі витрати зросли на 53,37 % у 2024 році порівнюючи із 2022 р. Незважаючи на те, що темпи зростання витрат вищі ніж доходів, однак розмір доходів все ж більший. Тому доречно відобразити розмір доходів та витрат графічно (рис. 2.4).

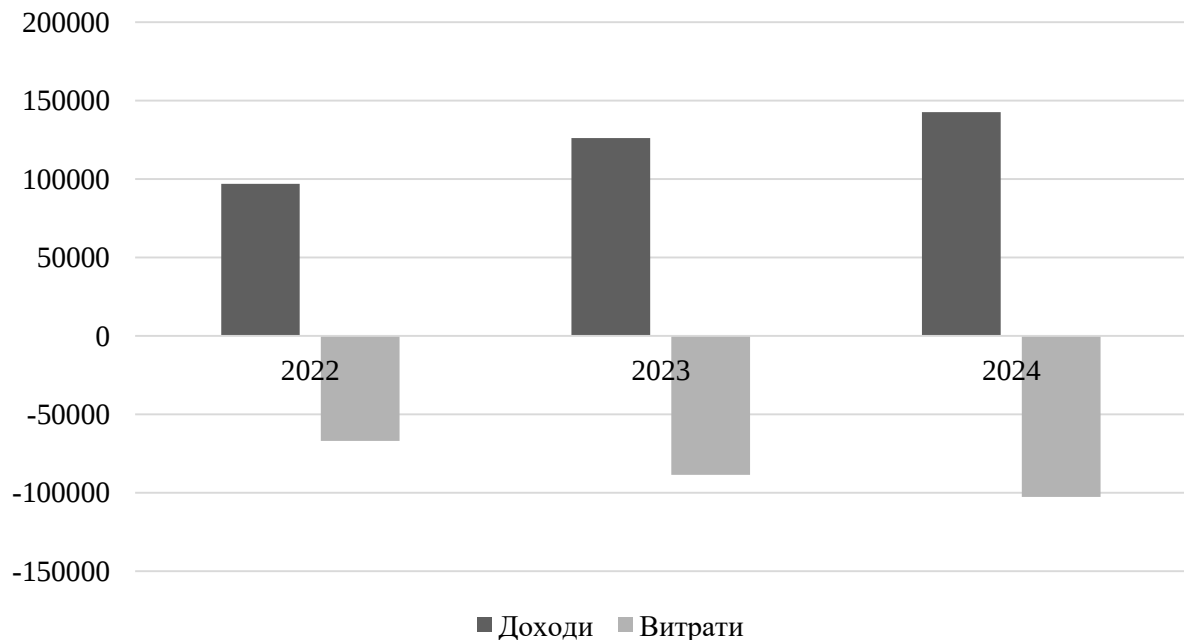


Рис. 2.4 Доходи та витрати АТ КБ «Приватбанк» 2022 – 2024 рр.

Джерело: розраховано на основі [31]

Протягом всього періоду доходи переважали витрати. Найбільший розрив був у 2024 році, коли й був зафіксований найвищий прибуток (рис. 2.5).

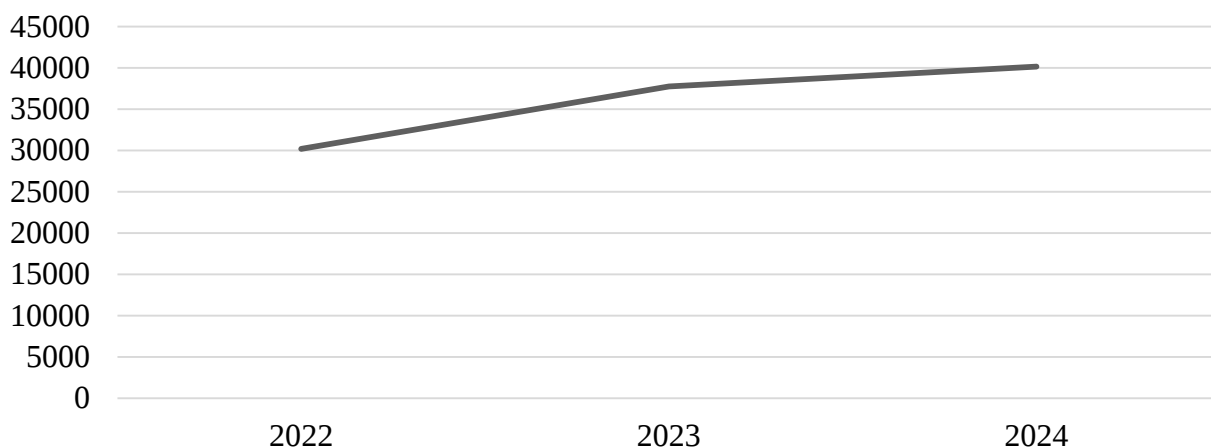


Рис. 2.5 Чистий прибуток АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: розраховано на основі [31]

Чистий прибуток АТ КБ «Приватбанк» мав постійну тенденцію до зростання. Проте, найнижче значення було у 2022 році. Ситуацію можна пояснити початком повномасштабного вторгнення, що мало негативний вплив не лише на дану установу, а й на весь банківський сектор та економіку України в цілому.

Отже, було проведено аналіз діяльності АТ КБ «Приватбанк». На основі чого встановлено лідерські позиції банку. Також розглянуто організаційну структуру та проведено аналіз фінансової звітності. За допомогою чого встановлено, що до 2024 року ситуація дещо покращилась за різними напрямками діяльності.

2.2. Підготовка та розвиток персоналу в АТ КБ «Приватбанк»

Банк будує свою стратегію на створенні ефективної бізнес-моделі, зміцненні фінансової стійкості, підвищенні рівня капіталу, розвитку власного бренду, активному просуванні цифрового мобільного банкінгу та зменшенні ризиків у своїй діяльності. Останнім часом йому доводиться адаптуватися до

викликів, пов’язаних із пандемією, війною, жорсткою конкуренцією на ринку, змінами у вимогах регуляторів щодо капіталу й ліквідності, а також до швидкого розвитку цифрових технологій.

Одним із ключових стратегічних пріоритетів банку є постійне покращення якості обслуговування клієнтів шляхом надання доступних банківських продуктів та зручних сервісів. В умовах воєнного стану особливе значення набуває розвиток цифрових рішень, що дозволяють клієнтам отримувати банківські послуги незалежно від місця перебування. Водночас особлива увага приділяється кадровому потенціалу, який вважається головною цінністю установи: усі співробітники працюють офіційно, отримують заробітну плату та повний обсяг соціальних гарантій відповідно до вимог законодавства України [10].

Також доречно порівняти кількість співробітників банку протягом останніх років (табл.)

Таблиця 2.9

Кадрові показники АТ «Приватбанк»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість співробітників, осіб	19989	18762	18394
Кількість звільнених, осіб	2011	1227	368
Плинність кадрів, %	10,06	6,54	2,00

Джерело: розраховано на основі [45]

Отже, у 2022 році відбулася значна плинність кадрів, що безумовно стало результатом військових дій на території України. Чимала частка населення вимушена була покинути власні домівки, що спричинило масові звільнення у тому числі й банківських працівників. Показник плинності кадрів був найвищим у 2022 році, що перевищив 10%. Натомість надалі показник мав тенденцію до скорочення й мінімальне значення отримав у 2024 році. Також доречно навести значення, щодо кількості працівників графічним шляхом (рис. 2.6).

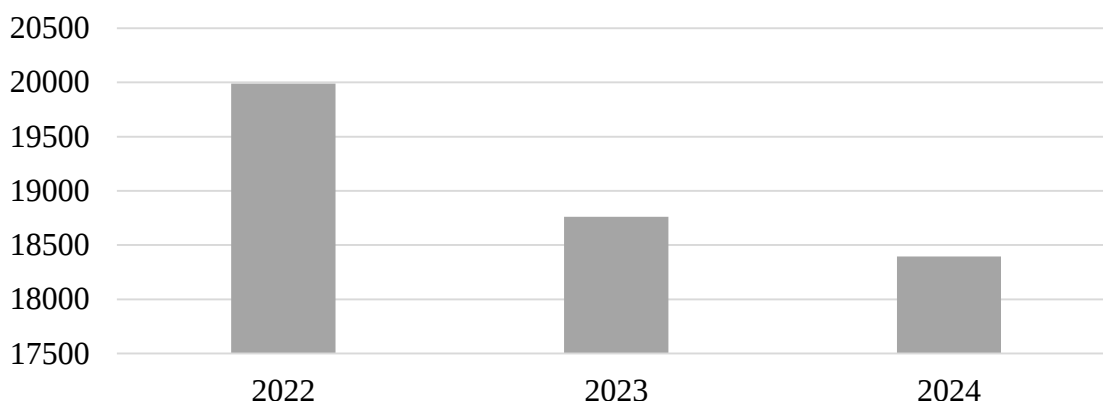


Рис. 2.6 Кількість співробітників АТ «Приватбанк» 2022 – 2024 рр.

Джерело: розраховано на основі [45]

Так, встановлено, існує тенденція до скорочення кількості працівників. Це може бути пов'язаним із скороченням кількості відділень на окупованих територіях.

Доречно провести SWOT-аналіз персоналу АТ КБ «Приватбанк», для визначення слабких та сильних сторін, а також можливостей і загроз (рис. 2.7).

Безумовно важливим фактором, що має вплив на діяльність банку є загальні тенденції в країні, воєнний стан, економічна нестабільність тощо, що в свою чергу призводять до ускладнення довгострокового кадрового планування. Разом з цим банк має й безліч можливостей, вдало використавши які можна досягти успіху. Зважаючи на постійні оновлення та розвиток інформаційної сфери, важливим аспектом є постійне навчання персоналу, а саме підготовка до роботи та його розвиток.

Навчальна система АТ КБ «Приватбанк» передбачає активне інвестування у розвиток персоналу через дистанційні платформи та корпоративні освітні ініціативи. Одним із ключових інструментів є програма «ПриватАкадемія», яка охоплює як новачків, так і досвідчених працівників.

Методи навчання включають різні формати – онлайн-курси, стажування, участь у внутрішніх конкурсах. Велика увага приділяється

розвитку практичних навичок у сферах обслуговування клієнтів, фінансової грамотності, продажів і роботи з новими банківськими продуктами.

Сильні сторони: високий рівень професіоналізму та досвіду працівників у сфері банківських послуг і технологій. стабільність роботи персоналу завдяки державній підтримці та стратегічному значенню банку для економіки України. наявність внутрішньої системи навчання та підвищення кваліфікації масштабованість управління персоналом – ефективна HR-політика на національному рівні. доступ до цифрових технологій і високий рівень автоматизації процесів (наприклад, онлайн-сервіси, Приват24), що полегшує роботу співробітників.	Слабкі сторони: високий рівень навантаження на персонал, особливо у відділеннях, через великий потік клієнтів. ризик вигорання працівників, пов'язаний зі стресовими умовами роботи у сфері обслуговування. бюрократичність у деяких внутрішніх процесах, зважаючи що це держбанк. відтік кваліфікованих кадрів у інші сфери або закордон через привабливіші умови праці. недостатня гнучкість у прийнятті кадрових рішень.
Можливості: поглиблення цифровізації HR-процесів (електронні контракти, онлайн-навчання, автоматизовані оцінки продуктивності). залучення молодих фахівців через стажування, дуальну освіту, партнерство з університетами. участь персоналу в міжнародних банківських програмах, навчальних курсах, обмінах. розширення мотиваційних програм (премії, бонуси, гнучкий графік, розвиток кар'єрного росту). застосування IT-рішень для зниження рутинного навантаження на співробітників.	Загрози: економічна та політична нестабільність в країні, що ускладнює довгострокове кадрове планування. посилення конкуренції з боку цифрових банків і приватних фінустанов, які можуть переманювати працівників. кадрові ризики, пов'язані з війною – релокація співробітників, мобілізація, нестача кадрів в окремих регіонах. погіршення іміджу державних інституцій, що може позначитись на привабливості роботи у держбанку. застарілі підходи до мотивації персоналу у частині підрозділів.

Рис. 2.7 SWOT-аналіз персоналу АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: сформовано автором

Оцінювання ефективності навчання здійснюється після завершення програм через тестування, інтерв'ю та збирання відгуків від керівників, що дозволяє відстежувати професійний прогрес працівників.

Одним із загальних елементів розвитку людей є наявність стратегії розвитку організації, що охоплює певні елементи, такі як:

- організація професіонального навчання робітників;
- утворення виробничої нормалізації персоналу;
- використання повного об'єму навичок;
- оцінка персоналу;
- організація позитивного відношення робітників до компанії.

Принципом бізнес-стратегії «ПриватБанку» повинно стати професійне зростання, а також підвищення професійної кваліфікації робітників.

Розгляньмо, як відбувається професійне навчання в АТ КБ «ПриватБанк». У банку ця підготовка є невід'ємною частиною щоденної роботи працівників і спрямована на поступове вдосконалення їхніх знань, навичок і компетенцій згідно з актуальними потребами установи. Організацією та координацією навчального процесу займається відділ кадрів.

Водночас однією з ключових проблем, з якою стикається система професійного навчання в банку, залишається підвищення кваліфікації персоналу без належної підтримки з боку держави. В Україні витрати на професійну підготовку працівників лягають повністю на плечі роботодавця, через що багато компаній не можуть собі дозволити системне вдосконалення навичок своїх співробітників у відповідь на вимоги ринку [21].

Банківська галузь постійно змінюється під впливом нових технологій, регуляторних вимог і ринкових тенденцій, тому система навчання та розвитку в АТ КБ «ПриватБанк» відіграє ключову роль у сфері управління персоналом відповідно до сучасних підходів HRM. Вона дозволяє працівникам своєчасно оновлювати знання й удосконалювати навички, щоб залишатися професійно підготовленими та конкурентоспроможними. Водночас, враховуючи високі вимоги до якості обслуговування клієнтів у банківському секторі, підвищення ефективності цієї підсистеми сприяє розвитку навичок спілкування, продажу, клієнтської підтримки та інших

важливих компетенцій. Особливу роль у цьому процесі відіграє впровадження сучасних технологій, які стають визначальним чинником успішного функціонування банку.

Вимоги АТ КБ «Приватбанк» щодо постійного професійного розвитку дозволяють його співробітникам бути в курсі найновіших технологій, програмних рішень та інструментів автоматизації, що зрештою підвищує продуктивність праці. Як одна з провідних фінансових установ України, АТ КБ «Приватбанк» не лише надає повний спектр банківських послуг по всій країні, але й займає чільне місце серед провідних роботодавців, особливо для молоді та студентів. Банк вирізняється конкурентоспроможними компенсаційними пакетами, соціальними пільгами та чітко визначеними кар'єрними шляхами. Його інклюзивна політика найму вітає студентів університетів та осіб з мінімальним досвідом роботи, що надає АТ КБ «Приватбанк» стратегічну перевагу в залученні та розвитку молодих талантів. Відповідальність за навчання та професійне зростання співробітників несе АТ КБ «Приватбанк» разом із мережею внутрішніх навчальних центрів.

«Приват Університет» – це освітня установа, створена на основі співпраці між «ПриватБанком» та Києво-Могилянською Бізнес-Школою, яка з 2017 року має офіційний статус університету. Корпоративний університет надає широкий вибір навчальних програм – понад 300 курсів і програм – орієнтованих як на працівників банку, так і на клієнтів. Навчання охоплює сфери економіки, бізнесу, інформаційних технологій та інші напрями професійної підготовки [38].

Одна з ключових відмінностей «Приват Університету» – його глибока інтеграція з бізнес-середовищем і практичною діяльністю. Завдяки тісній співпраці з провідними українськими та міжнародними компаніями, слухачі мають змогу отримувати цінний прикладний досвід, що сприяє їхній професійній підготовці та кар'єрному зростанню. Крім того, університет активно розвиває міжнародні зв'язки, підтримуючи партнерські стосунки з

вищими навчальними закладами та освітніми організаціями за кордоном. Зокрема, «Приват Університет» є членом авторитетних міжнародних освітніх об'єднань – Міжнародної асоціації університетів (IAU) та Міжнародної асоціації з розвитку бізнес-освіти (AACSB). На його базі реалізовано корпоративні програми підвищення кваліфікації керівного складу – «Приват MBA» та «Приват MBA-2», які пройшли близько 51 топ-менеджера банку. Ці програми були спрямовані на розвиток управлінських компетенцій та лідерських навичок.

Освітні програми були розраховані на дворічний період і охоплювали ключові сфери сучасного менеджменту, зокрема стратегічне планування, фінансове управління, маркетинг, HR-менеджмент, управління ризиками та бізнес-аналітику. Учасники програм «Приват MBA» та «Приват MBA-2» мали змогу ознайомитися з передовими міжнародними практиками та здобути актуальні знання й практичні інструменти, що стали вагомим внеском у їхній професійний розвиток і кар'єрне зростання в межах «ПриватБанку» [12].

Комплекс «Навчальних центрів ПриватБанку» виконує роль спеціалізованої освітньої платформи, створеної для забезпечення високоякісного навчання та професійного вдосконалення працівників банку. Центри, що функціонують у місті Дніпро, пропонують широкий спектр навчальних програм, розроблених відповідно до специфіки діяльності «ПриватБанку» та актуальних потреб його підрозділів. Освітні курси охоплюють різні аспекти професійної підготовки – від базових тренінгів і спеціалізованих навчальних модулів до комплексних програм розвитку управлінських компетенцій та формування лідерських навичок.

Основні напрями діяльності навчальних центрів наведено на рис. 2.8.

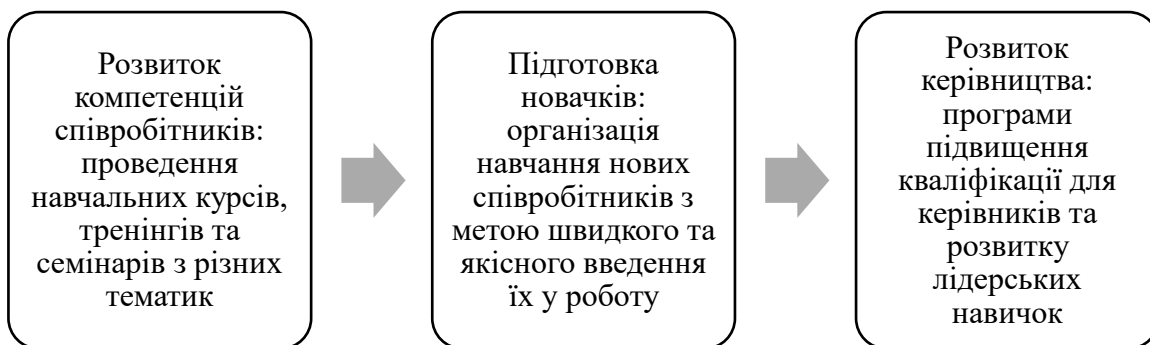


Рис. 2.8 Напрями роботи навчальних центрів АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: сформовано на основі [12]

Навчальні програми в «ПриватБанку» реалізуються із застосуванням передових методик та технологій, що поєднують традиційні форми навчання – такі як семінари, офлайн-лекції та практичні вправи – із сучасними цифровими інструментами, включно з онлайн-курсами, відеолекціями. Завдяки такому підходу співробітники мають можливість проходити навчання у зручний для них час і в будь-якому місці, що значно підвищує ефективність процесу та розширює доступ до освітніх ресурсів для всіх працівників банку.

Поглиблений аналіз корпоративної та організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк» показує, що установа працює за інноваційною структурною моделлю. Ця модель має гібридний характер, інтегруючи елементи різних широко прийнятих міжнародних організаційних схем, а саме: горизонтальної, лінійно-функціонально-штатної та клієнто-функціонально-орієнтованої дивізійної структури. Архітектура банку вирізняється своєю прозорістю та адаптивністю, пропонуючи динамічну систему, яка включає комплексні механізми контролю. Ці особливості разом забезпечують

скоординоване та ефективне функціонування всіх внутрішніх підрозділів та департаментів [39].

Таким чином, було проведено детальний аналіз та розглянуто особливості підготовка та розвитку персоналу АТ КБ «Приватбанк». Відповідно до проведеного аналізу визначено сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, щодо подальшого розвитку. На основі отриманих даних можна запропоновувати певні рекомендації, щодо покращення ситуації управління персоналом банку.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Рекомендації щодо покращення процесів набору та відбору кадрів

Перш за все варто розглянути особливості процесу відбору та набору працівників. Так, АТ КБ «Приватбанк» для привернення уваги серед молоді та залучення нових кадрів розробив програму «Онлайн Практика», для практики та стажування студентів, що активно залучає студентів старших курсів і випускників дистанційно. Це допомагає їм отримати перший досвід у банківській сфері

Процес відбору має декілька етапів, доречно розглянути їх більш детально:

- подання резюме – аналіз відповідності кандидата вимогам. Якщо підходить – контактують для уточнення деталей або запрошують далі;
- тестування – перевірка професійної відповідності, знань, логіки, або тестових завдань (залежить від специфіки посади);
- співбесіди – можуть включати декілька етапів, що містять HR-скринінг, технічна співбесіда з керівником або експертами тощо (залежно від посади на яку претендують);
- стажування – зокрема для молодших позицій – адаптація кандидата, оцінка реальної роботи (аналог практики);
- фінальне рішення та оффер – супроводжувані зворотним зв'язком, навіть якщо кандидат не проходить.

Варто відзначити, що АТ КБ «Приватбанк» відкритий до кандидатів з інвалідністю, ветеранів та осіб понад 50 років. Існує реферальна програма та спецпідтримка протягом відбору.

Проте, попри інноваційність та налагодженість всього процесу, все ж наявні проблеми управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк». Такі проблеми часто залежать від конкретного контексту, ринкових умов та інших факторів. Перш за все варто відзначити, що у банківській сфері спостерігається високий рівень конкуренції за кваліфіковані кадри. Процеси пошуку, залучення та утримання талановитих спеціалістів часто становлять значну складність, особливо у таких критично важливих напрямках, як фінансові операції та кібербезпека.

Підбір і збереження професійних кадрів є важливими складовими системи управління персоналом у будь-якому банківському закладі, зокрема в АТ КБ «ПриватБанк». Можна розглянути деякі стратегії, які були запропоновані Є.Д. Дерев'янкіною (рис. 3.1).

Професійний рекрутинг, що дозволить залучати кваліфікованих кандидатів. Це може включати в себе партнерство зі спеціалізованими рекрутинговими агентствами, використання онлайн-платформ для пошуку та оголошення вакансій, а також активне залучення потенційних кандидатів через професійні мережі та заходи.

Створення привабливого робочого середовища за рахунок забезпечення комфортних та стимулюючих умов праці може бути ключовим для привернення та збереження талантів. Це включає в себе створення конкурентоспроможної зарплатні, надання можливостей для професійного та особистого розвитку, а також підтримку балансу роботи та особистого життя.

Розвиток внутрішньої культури та лідерства – створення позитивної корпоративної культури, яка підтримує співпрацю, інновації та професійний розвиток, може бути ключем до залучення та утримання талантів. Керівництво повинно бути прикладом цінностей компанії та сприяти розвитку лідерських якостей серед персоналу.

Навчання та розвиток кадрів – інвестування у навчання та розвиток персоналу може підвищити їхню продуктивність та відданість банку. Це може бути досягнуто через проведення внутрішніх навчальних програм, тренінгів та семінарів, а також заохочення здобуття додаткових професійних кваліфікацій та сертифікатів.

Система мотивації та винагород – важливо мати систему мотивації та винагород, яка враховує результати та внесок працівників у успіх банку. Це може включати в себе бонусні програми, стимули за досягнення цілей та премії за відмінність.

Рис. 3.1 Стратегії, щодо покращення пошуку і відбору персоналу для АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: сформовано автором на основі [31]

АТ КБ «ПриватБанк», як і інші фінансові установи, змушений постійно коригувати свої підходи до управління персоналом відповідно до динаміки економічних і соціальних змін, аби залишатися конкурентоспроможним роботодавцем та утримувати найбільш цінних працівників.

Таким чином, зважаючи на наявні проблеми щодо пошуку персоналу в АТ КБ «Приватбанк», тому доречно запропонувати рекомендації для покращення ситуації.

Перш варто відзначити, що банк створив собі імідж надійної фін установи, яка допомагає вирішувати фінансові питання населення на максимально вигідних умовах. Проте, зі сторони найманих працівників існують певні проблеми, про що говорить плинність кадрів. Так, особливо багато новачків покидають банк через різні причини. Тому важливо розуміти для залучення нових працівників, важливо використовувати нові сучасні методи, які б були цікаві молодому поколінню. Можна запропонувати розвивати гейміфікацію та конкурси, що дозволило б залучати молоді таланти та використовувати інноваційні підходи: ігрові відбори і конкурси серед студентів, що підвищують цікавість і мотивацію.

Також зараз набуває популярності просування брендів за допомогою соціальних мереж. На прикладі конкурентів «Монобанк», або «ПУМБ» можемо бачити як банки залучають молоде покоління «спілкуючись їх мовою». Для АТ КБ «Приватбанк» важливо просувати свій бренд у соціальних мережах більш активно. Однак, важливо не лише розповідати про свої продукти (для продажі та збільшення клієнтів), а й з метою пошуку молодих працівників, доводячи інформацію про ту чи іншу вакансію. Також доречно публікувати історії успіху працівників, відео про роботу в компанії тощо. Перевагою працевлаштування у АТ КБ «Приватбанк» є прозорість умов праці в оголошеннях, зарплата, бонуси, соцпакет, можливості зростання тощо, тому важливо поширювати таку інформацію через всі можливі канали.

Таким чином, покращення процесів найму потребує комплексного підходу: інноваційних інструментів, активного позиціонування бренду,

гнучкості у взаємодії з кандидатами та підтримки різноманіття. Це дозволить не лише залучати найкращих фахівців, а й знижувати плинність кадрів.

3.2. Пропозиції для розвитку програм навчання та підвищення кваліфікації

Стрімкий розвиток технологій і трансформації у сфері регулювання змушують банківські установи безперервно оновлювати знання та навички своїх співробітників. Інвестування в системне навчання і професійне зростання персоналу стає критично важливим для успішного освоєння нових фінансових продуктів і послуг, а також для ефективного реагування на загрози у сфері кібербезпеки та зміну нормативних вимог. АТ КБ «Приватбанк», подібно до інших провідних фінансових установ, усвідомлює необхідність безперервного вдосконалення кадрового потенціалу шляхом організації системного навчання та сприяння професійному зростанню співробітників.

Слід зауважити, що АТ КБ «Приватбанк» має можливість створювати індивідуалізовані навчальні програми, які повністю відповідають його корпоративним потребам та стратегічним цілям. Такі програми можуть охоплювати різноманітні напрямки, зокрема фінансові операції, специфіку банківських послуг, основи кіберзахисту, стандарти обслуговування клієнтів та інші важливі сфери банківської діяльності.

АТ КБ «ПриватБанк» має можливість впроваджувати цифрові освітні платформи, які забезпечують співробітникам вільний доступ до навчальних ресурсів у зручний для них час. Такий формат особливо ефективний для опанування новітніх технологічних рішень та ознайомлення з інноваціями у сфері фінансових послуг.

Фінансова установа має змогу заохочувати своїх співробітників до участі у зовнішніх освітніх заходах – таких як тренінги, семінари чи конференції, які проводяться професійними асоціаціями або галузевими

партнерами. Це створює умови для розширення професійних компетенцій працівників та налагодження контактів з експертами з інших організацій.

АТ КБ «ПриватБанк» має змогу впроваджувати менторські та коучингові ініціативи, у межах яких досвідчені працівники надаватимуть підтримку менш досвідченим колегам у формуванні професійних навичок і побудові кар'єрного шляху.

На сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» володіє однією з найбільш розвинених та результативних систем підготовки кадрів і професійного зростання співробітників. Функціонує масштабна платформа дистанційного навчання, що охоплює понад 300 курсів і проєктів. Унікальною ініціативою є перший в Україні корпоративний «Приватний університет», а також три спеціалізовані тренінгові центри, орієнтовані переважно на розвиток навичок ефективних продажів. Для управлінців середньої та вищої ланки діє спеціальний проєктний освітній хаб «ПриватМВА» [31].

Організацію процесу навчання та професійного розвитку працівників у АТ КБ «Приватбанк» здійснюють ПриватУніверситет і спеціалізований Навчальний центр. У цих структурах працюють досвідчені тренери – штатні співробітники банку, які передають знання та практичні навички новачкам. Кожен працівник обов'язково проходить базову освітню програму, а також має можливість долучитися до додаткових навчальних курсів, які можуть бути ініційовані конкретними підрозділами банку відповідно до їх потреб. Ще у 2005 році АТ КБ «Приватбанк» задекларував ключову кадрову стратегію: «кожен працівник – це продавець». Такий підхід вимагає впровадження системного навчання з акцентом на розвиток комунікативних, управлінських і сервісно-продажних навичок.

На 2025 рік ця стратегія залишається надзвичайно актуальною та визначає перелік обов'язкових навчальних програм для кожного співробітника. Завдяки цьому ефективність застосування електронних освітніх технологій для засвоєння базових знань і навичок значно перевищує традиційні підходи до навчання. Адже можливість проходити курси в будь-

який час і в будь-якому місці дозволяє суттєво економити час тренерів і наставників завдяки автоматизації навчального процесу.

Усі тренери навчального центру є внутрішніми співробітниками банку. Окрім керівників відділів, за потреби навчальні заняття можуть проводити старші спеціалісти. Ці тренери мають доступ до архівних навчальних матеріалів і заохочуються до створення індивідуальних навчальних програм. Вони використовують методологічні рамки, які називаються методичними картами, що окреслюють основні компоненти навчального процесу та визначають змістовні рекомендації для ефективного проведення.

Кожен тренінг передбачає обов'язкове формулювання трьох основних ідей або висновків, які учасник має засвоїти після завершення навчання. Тренери проходять сертифікацію в рамках програм корпоративних навчальних закладів АТ КБ «Приватбанк». У процесі підготовки акцент робиться не лише на глибокому розумінні банківських продуктів, але й на розвиткові презентаційних навичок. Під час сертифікації тренери організовують короткі навчальні сесії у власних колективах, які оцінюються представниками корпоративного університету, що дає змогу перевірити як професійну підготовку, так і методичний підхід викладача.

Кожен співробітник повинен пройти серію обов'язкових тестів, які входять в систему дистанційного навчання. Результати тесту використовуються для комплексної оцінки співробітників.

Подібно до системи навчання та професійного розвитку персоналу, інший важливий компонент кадрової політики АТ КБ «Приватбанк» потребує оптимального структурування. У межах цього процесу була впроваджена система рейтингового оцінювання, що базується на ключовій стратегії банку – орієнтації на продажі. Преміювання співробітників здійснюється відповідно до кількісних і якісних показників реалізованих послуг, а система бонусів слугує основою для визначення ефективності працівника. Якщо співробітник двічі потрапляє до найгірших 3% за результатами оцінювання, це може стати підставою для звільнення, тоді як

працівники, що увійшли до кращих 3%, отримують статус наставника. Наставники додатково винагороджуються – вони отримують частину приросту бонусу своїх підопічних. Кожен працівник має обов’язково проходити визначену кількість онлайн-тестів у зручний для себе час, що сприяє постійному оновленню та закріпленню теоретичних знань.

Щоб отримати хороші результати на іспиті, працівник має пройти онлайн-курс на платформі Prometheus – цього достатньо одного разу. Потім його знання оцінюють, і це може вплинути на бонуси, кар’єрне зростання чи подальше навчання. Загалом, така система мотивації виглядає цікавою та дієвою. Проте, незважаючи на всі ці заходи, АТ КБ «Приватбанк» усе ще стикається з високою плинністю кадрів, особливо на стартових посадах.

Ще однією суттєвою проблемою у роботі з персоналом є низька зацікавленість звичайних співробітників у стратегічному розвитку самого банку. Потрібно переосмислити чинну систему мотивації та ширше оцінити її ефективність, щоб зрозуміти, які саме інструменти можуть залучити працівників до активнішої участі не лише у власному професійному зростанні, а й у загальному прогресі фінансової установи.

Безумовно АТ КБ «Приватбанк» має потужну програму навчання та підвищення кваліфікації. Можна додати ще створення щоденних 5-хвилинних «міні-уроки» через мобільний додаток (короткі відео або слайди), після яких співробітники проходять швидкі ігрові тести. Баланс за проходження активностей підвищує рейтинг, доступний іншим, й заохочується призами.

Також для постійного бажання розвитку та покращення рівня знань працівників доречно установити короткострокову (1–2 міс.) ротацію співробітників по різних офісам та відділенням. Безумовно такі зміни мають бути добровільними та узгоджуватись із працівниками. Однак, вони дозволять отримувати новий досвід та покращувати результативність окремих відділень.

Таким чином, було розглянуто програму навчання та підвищення кваліфікації серед працівників та запропоновано певні рекомендації, щодо вдосконалення.

3.3. Рекомендації з удосконалення системи мотивації та оцінки ефективності праці

Одним із критично важливих компонентів управління операціями комерційного банку є мотивація співробітників, оскільки вона відіграє ключову роль у підтримці та підвищенні конкурентних переваг банку. Продуктивність та ефективність персоналу банку безпосередньо впливають на здатність установи досягати своїх тактичних цілей та досягати довгострокових стратегічних цілей. Високопродуктивні фахівці формують основу, на якій будується успіх та стійкість банку [40].

Розберемо, які методи мотивації використовує ПАТ КБ «ПриватБанк».

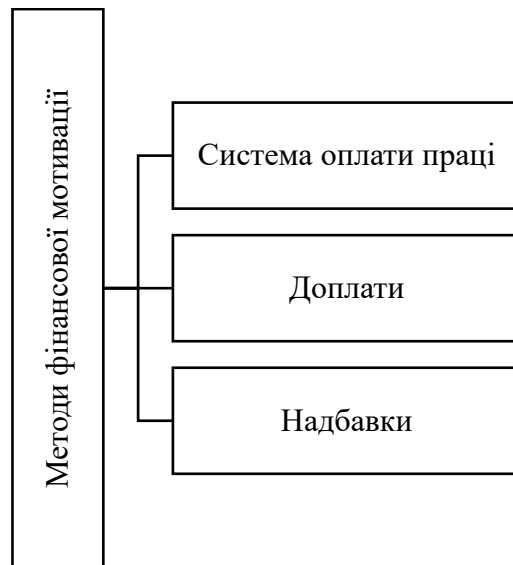


Рис.3.2 Методи мотивації використовує АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: сформовано автором з використанням [31]

Надалі доречно розглянути дані методи більш детально. Як правило, заробітна плата визначається за такими параметрами: вид роботи, кваліфікація, досвід роботи на посаді, рівень відповідальності. У АТ КБ «Приватбанк» зарплата формується з двох частин – це фіксований оклад і

премії. Основна ідея така: хто більше працює та показує кращі результати – той більше заробляє. Тут діє відрядна система, тобто премії залежать від того, наскільки працівник виконує або перевищує встановлені плани. Для різних посад існують свої співвідношення окладу та бонусів, але загалом банк робить акцент саме на преміях. Такий підхід мотивує співробітників працювати ефективно, бо від цього залежить і їхній дохід, і успішність банку загалом. У АТ КБ «Приватбанк» система винагороди побудована таким чином, щоб максимально враховувати внесок кожного співробітника в загальний результат. Наприклад, касири мають базову мінімальну ставку, а також додатково отримують відсоток за кількість обслужених клієнтів і реалізованих фінансових продуктів. Оператори контакт-центру отримують погодинну оплату разом із бонусами за кількість успішних дзвінків. Працівники інкасаційного підрозділу можуть розраховувати на частину від зібраної готівки, а телемаркетологи – на премії від кількості проданих банківських послуг. Така система бонусів стимулює ефективніше використання робочого часу та підвищує якість взаємодії з клієнтами. Водночас забезпечується захист інтересів співробітників через прив'язку винагороди до реальних результатів. Суттєвим принципом є те, що премії виплачуються лише тоді, коли працівник дійсно вносить вклад у досягнення цілей банку. До того ж, окрім фіксованих окладів і бонусів, АТ КБ «Приватбанк» використовує додаткові елементи мотивації в межах своєї платіжної системи.

Надбавки працівникам нараховуються з урахуванням таких чинників, як високі показники в роботі, виконання особливих або важливих завдань, наявність ключових професійних навичок, досвід роботи (стаж) і рівень матеріальної відповідальності.

Працівникам банку можуть нараховуватися додаткові виплати на основі таких факторів: заміщення колеги, який тимчасово відсутній; поєднання кількох посадових функцій; виконання робіт, пов'язаних із підвищеним рівнем відповідальності.

Відповідно до КЗпП України АТ КБ «Приватбанк» також встановлює такі способи оплати [31].

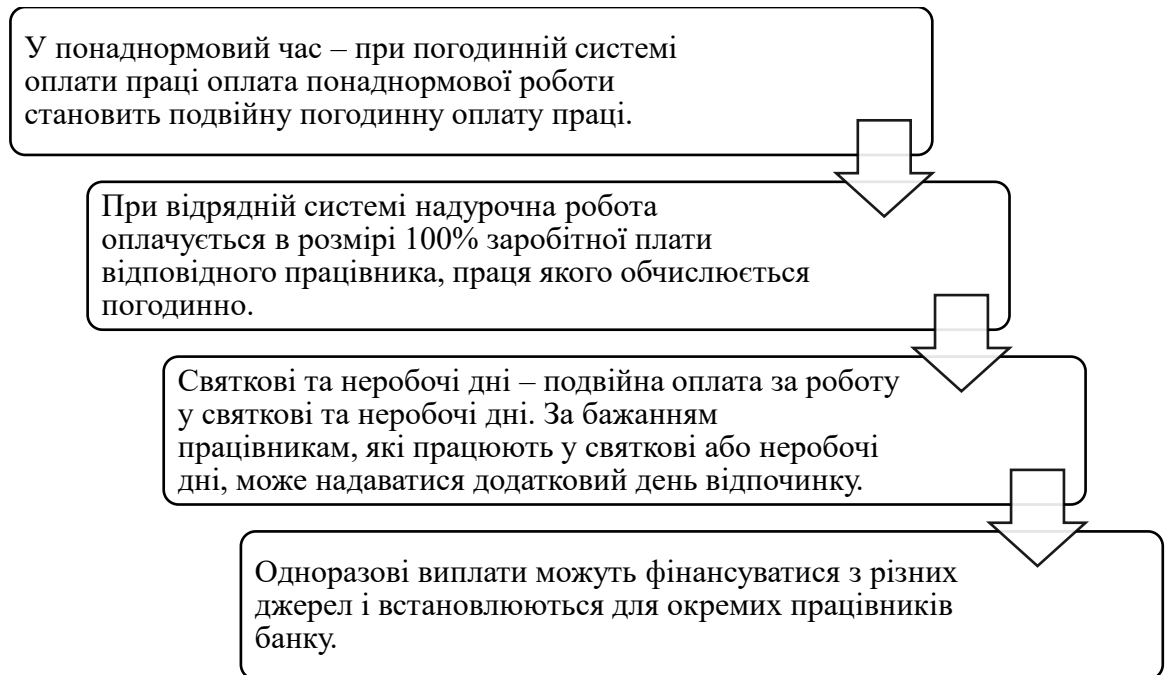


Рис.3.3 Способи оплати праці

Джерело: сформовано автором з використанням [31]

ПриватБанк розглядає розвиток людського капіталу як один із головних чинників досягнення своїх стратегічних завдань. Активне впровадження новітніх технологій, запуск інноваційних продуктів, а також делегування ширших повноважень та відповідальності спеціалістам і менеджерам середньої ланки потребують перегляду підходів до управління персоналом. Основними пріоритетами кадрової політики банк визначає оптимізацію процесів підбору кадрів, розвиток системи навчання, утримання перспективних співробітників, а також удосконалення механізмів мотивації та зміцнення корпоративної культури [20].

У АТ КБ «Приватбанк» регламент робочого дня, включаючи початок і завершення зміни, а також тривалість обідньої перерви, встановлюється на основі внутрішніх положень, затверджених банком. Для окремих категорій працівників, зокрема осіб з інвалідністю та неповнолітніх, робочий графік формується згідно з чинним трудовим законодавством України. За

необхідності та за добровільною згодою працівника допускається виконання службових обов'язків у вихідні чи святкові дні, а як компенсація – за погодженням із керівником структурного підрозділу може бути наданий додатковий день відпочинку.

Для підвищення операційної продуктивності та покращення як обсягу, так і якості обслуговування клієнтів, деякі відділи банку можуть запроваджувати змінний графік роботи. Конкретні відділи та відповідні графіки чергувань формалізуються офіційною директивою банку.

Пунктуальність суворо дотримується – запізнення на роботу, пізні повернення з перерв або обіду, а також вихід з робочого місця у встановлений час без попереднього дозволу керівника вважаються порушеннями трудової дисципліни. У кожному випадку запізнення працівники повинні надати обґрунтування своєї затримки.

Оцінимо системи заохочення персоналу «ПриватБанку». Соціальне забезпечення в банківській сфері – це сукупність додаткових переваг, бонусів, привілеїв і стимулюючих заходів, які надаються працівникам як частина політики турботи про персонал. Основною метою реалізації соціальної програми в АТ КБ «Приватбанк» є формування сприятливого трудового середовища, що сприяє залученню та довготривалому утриманню персоналу. Особлива увага приділяється ключовим працівникам – тим, хто стабільно демонструє високі результати, слугує прикладом для колег, володіє рідкісними професійними навичками у стратегічно важливих напрямках для банку й має великий потенціал кар'єрного зростання. На сьогодні АТ КБ «Приватбанк» забезпечує всіх співробітників базовим пакетом соціальних гарантій (рис.3.4).

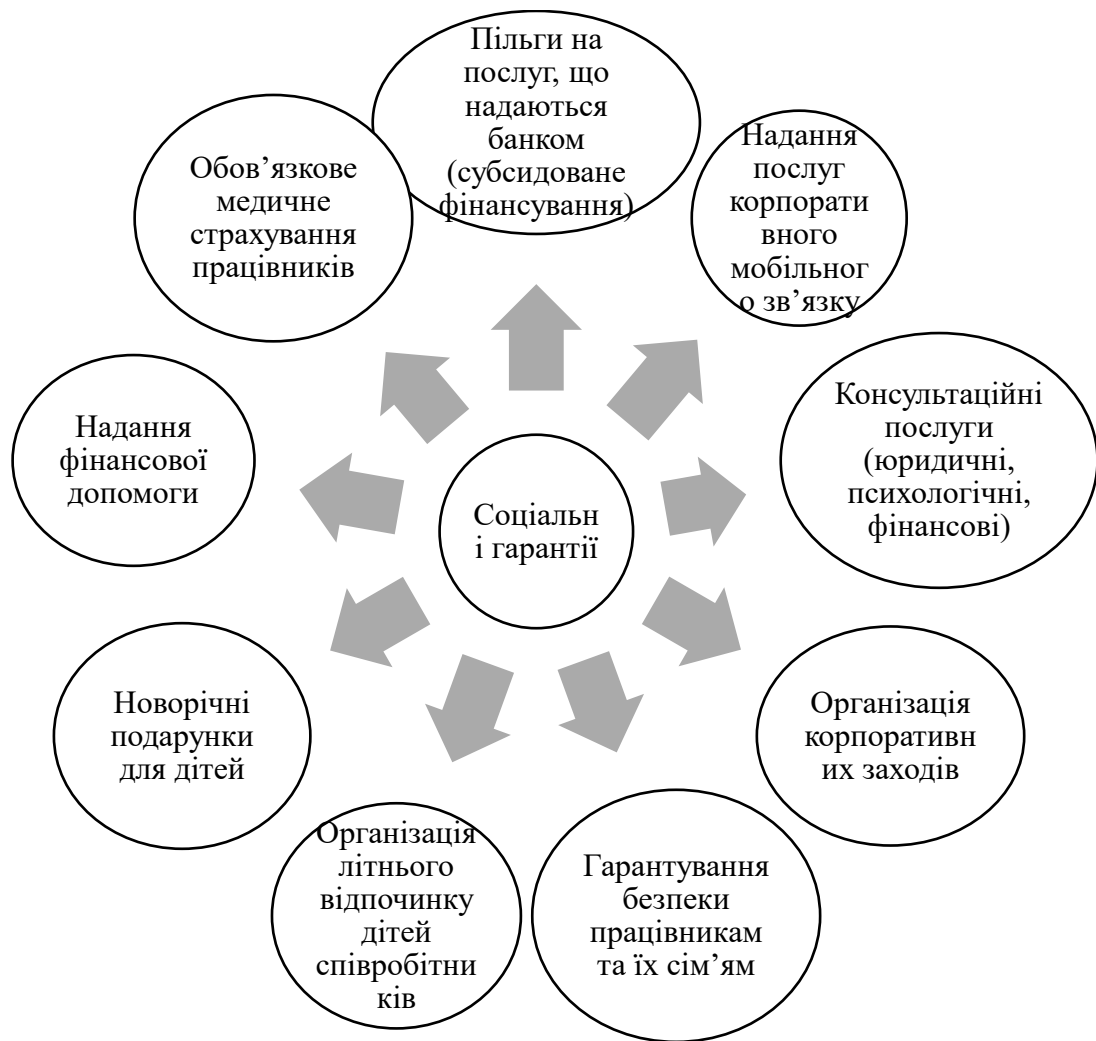


Рис. 3.4 Соціальні гарантії для працівників АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: сформовано автором з використанням [31]

Список соціальних гарантій, привілеїв та виплат, які входять до складу цього пакету, не є вичерпним. У майбутньому передбачається його поступове розширення, з урахуванням специфіки кожної посадової категорії, професійних результатів працівника та його потенціалу для подальшого розвитку в межах банківської структури.

У АТ КБ «Приватбанк» до форм нематеріального стимулювання відносять створення сприятливого психологічного клімату, забезпечення комфортних умов праці та підтримку позитивної мотивації в трудовому колективі. Рівень результативності таких стимулів значною мірою визначається професіоналізмом і лідерськими якостями керівника підрозділу.

Керівники банку створюють атмосферу командної роботи наступними способами

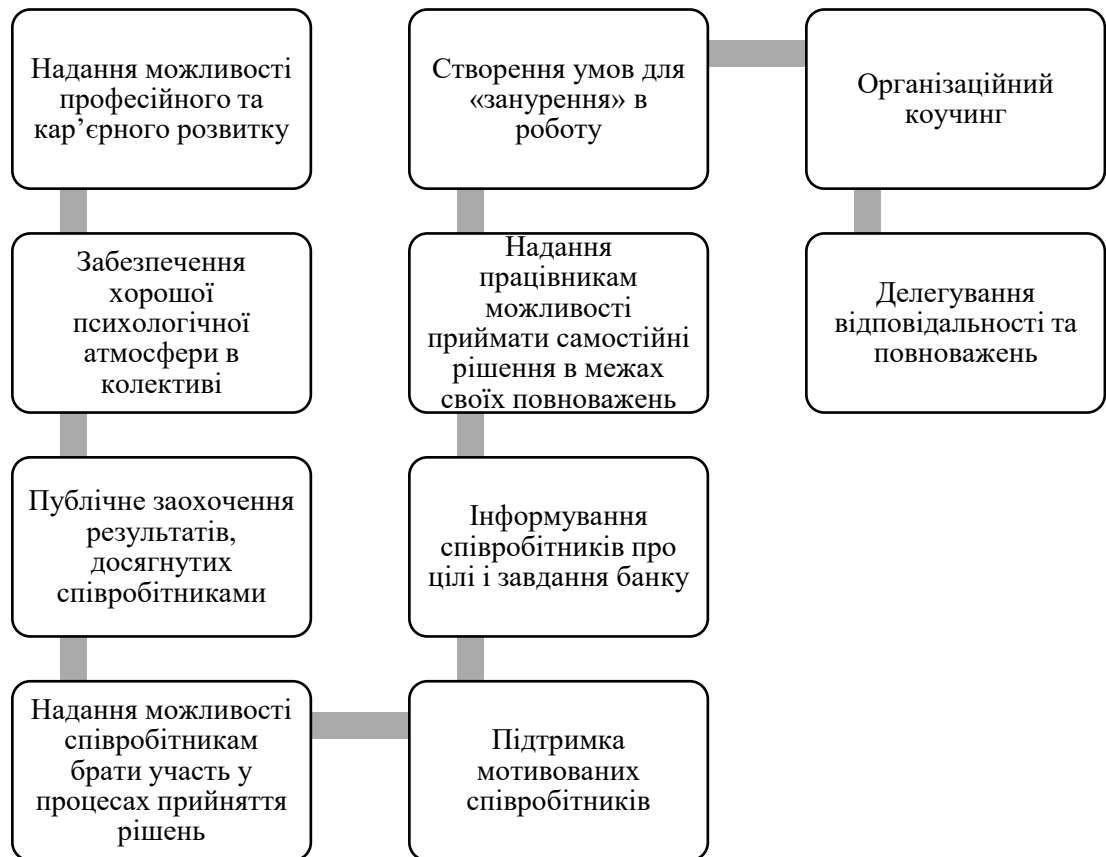


Рис. 3.5 Способи створення атмосфери командної роботи керівництвом АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: сформовано автором з використанням [31]

З метою утримання працівників та зміцнення підприємницького духу колективу банку використовуються нематеріальні стимули.

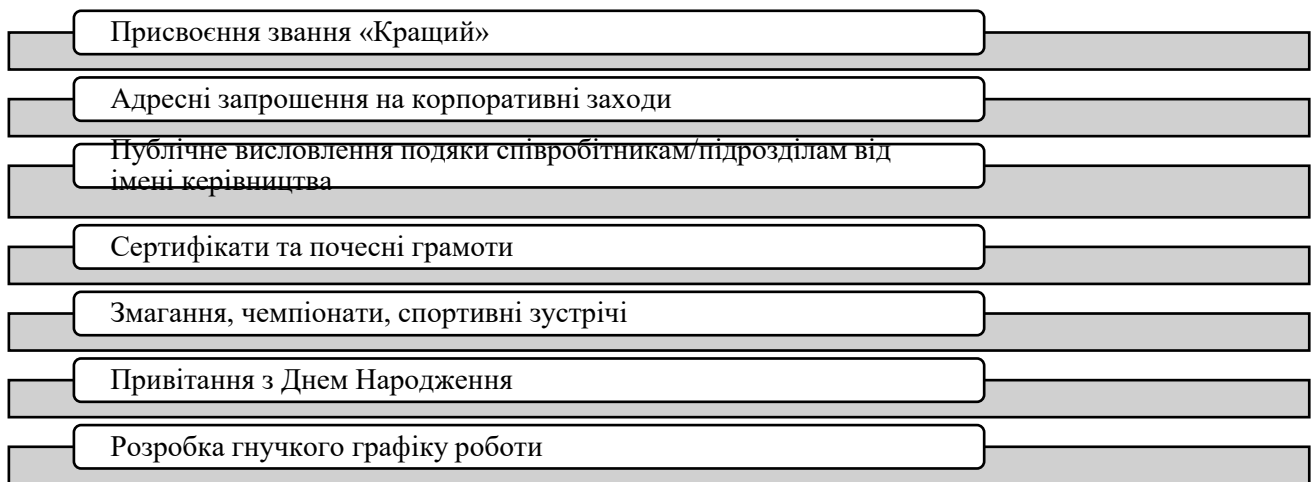


Рис. 3.6 Нематеріальні стимули працівників АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: сформовано автором з використанням [31]

У зв'язку з цим варто проаналізувати ключові чинники, що спричиняють незадоволення працівників умовами праці в АТ КБ «ПриватБанк», зниження їхньої ефективності та впливають на рішення залишити компанію. Дослідження аспектів мотивації персоналу дозволяє визначити основні стимули, які впливають на залученість і продуктивність. Серед найбільш вагомих мотиваційних чинників працівники виокремлюють: гідний рівень оплати праці, змістовну та цікаву роботу, можливості для кар'єрного та професійного зростання, позитивний імідж компанії, сприятливу атмосферу в колективі та комфортне робоче середовище.

У АТ КБ «Приватбанк» існує спеціальна анкета для працівників, які прийняли рішення про звільнення. У ній колишні співробітники мають змогу оцінити свій досвід роботи в установі: що їм імпонувало, що викликало незадоволення та які причини стали вирішальними для звільнення. На мою думку, проведення такого опитування є важливою складовою процесу звільнення, адже воно дозволяє банку проаналізувати чинну систему управління персоналом, виявити слабкі місця та зрозуміти ключові причини кадрової плинності. Аналіз причин звільнення працівників показав, що найбільш поширеними мотивами є: незадоволеність рівнем заробітної плати

(30%), обмежені можливості кар'єрного зростання на окремих посадах (23%), відчуття одноманітності та рутинності роботи (16%), невдоволення соціальними гарантіями (10%), складні стосунки з керівництвом (8%), відсутність комфорту в колективі (5%), бажання змінити професійну сферу (5%) та інші причини (3%).

Видно, що основною причиною звільнення є незадоволеність рівнем доходу. Беручи до уваги всі ці показники, ПАТ КБ «ПриватБанк» передусім варто переглянути чинну систему мотивації персоналу та впровадити сучасні інструменти заохочення, які зроблять її більш привабливою для працівників. Це сприятиме зниженню рівня кадрової плинності та підвищенню зацікавленості співробітників у довгостроковому розвитку банку.

Особливо актуальною для більшості підрозділів АТ КБ «ПриватБанк» залишається проблема високої плинності кадрів серед молодих спеціалістів, щойно прийнятих на роботу. Це пов'язано з тим, що в перші місяці новачки лише починають знайомитися з внутрішніми процесами банку, а рівень їхньої заробітної плати зазвичай є невисоким і не відповідає очікуванням. Одним із можливих рішень є запровадження адаптаційної надбавки у розмірі 20–30% від запланованого доходу залежно від посади. Такий підхід дозволить, з одного боку, компенсувати початкову невисоку продуктивність нових працівників, а з іншого – підтримати їхню мотивацію до підвищення результативності.

Щоб підвищити ефективність своєї чинної системи управління персоналом, банку слід впровадити додаткові стратегії, зосереджені на персоналізованому підході до адаптації, розвитку та мотивації співробітників. Адаптація цих процесів до індивідуальних потреб та навичок сприятиме більшій залученості персоналу, швидшій адаптації та покращенню загальної продуктивності.

Індивідуальний підхід до кожного працівника та зменшення плинності кадрів у перші місяці роботи можна досягти через впровадження системи наставництва. У цій системі досвідчений і кваліфікований співробітник

компанії виконує роль наставника, який допомагає новачку адаптуватися в колективі, освоїти корпоративні цінності та норми поведінки, розібратися зі своїми обов'язками, а також зрозуміти можливості для професійного зростання й розвитку. Постійний зворотний зв'язок сприяє більш чіткому усвідомленню новим працівником своїх досягнень, корекції помилок, підвищенню мотивації та емоційній підтримці на початковому етапі роботи.

Впровадження індивідуального підходу може бути використане також у сфері фінансової мотивації, особливо під час розробки пакету соціальних пільг для працівників. Пакет, який зараз пропонує банк, є уніфікованим для всіх працівників, а це означає, що деякі його елементи не виконують мотивуючої функції для окремих людей. Для вирішення цієї проблеми варто проводити опитування вже на етапі працевлаштування, дозволяючи працівникам вибрати з доступних варіантів ті пільги, які є для них найбільш цінними та важливими [39].

Однією з ключових проблем у банківських установах є повільне кар'єрне зростання та монотонність щоденних обов'язків. Для вирішення цієї ситуації ефективним інструментом може стати горизонтальна ротація кадрів, яка передбачає зміну змісту роботи без переходу на вищу посаду. У підрозділах АТ КБ «Приватбанк» цей підхід може реалізовуватися через:

- переміщення співробітників між різними бізнес-процесами в межах підрозділу;
- створення нових посад, що потребують опанування додаткових знань і вмінь;
- залучення працівників до ролі внутрішніх консультантів у різних сферах діяльності банку.

Впровадження таких ротацій допомагає підвищити креативність у завданнях, надає можливості для розвитку навичок та підтримує залученість співробітників, навіть коли підвищення по службі не є негайним. Такий підхід також допомагає знизити рівень стресу та підвищує загальну

продуктивність роботи. Тим не менш, горизонтальна ротація повинна доповнювати, а не замінювати фактичне кар'єрне зростання.

Зважаючи на необхідність підвищення ефективності кадрової політики, ключовим завданням управління персоналом у банківській сфері має стати модернізація системи кар'єрного планування з урахуванням специфіки функціонування кожного підрозділу. Одним із дієвих способів подолання монотонності робочих обов'язків є делегування повноважень, що дає працівнику змогу виконувати нестандартні завдання та забезпечує організаційну, фінансову, правову й емоційну автономію, необхідну для підвищення задоволеності від професійної діяльності. Залученість персоналу й привабливість роботи в банку можуть значно зрости завдяки впровадженню технологій формування команд, які доцільно інтегрувати в управлінські процеси на всіх рівнях та закріпити як частину корпоративної культури установи [44].

Гарантування задоволеності працівників, підвищення їхньої продуктивності та утримання важливих фахівців є пріоритетними завданнями для банківських установ. Впровадження внутрішніх мотиваційних програм, до яких входять бонусні схеми, можливості кар'єрного зростання та підтримка балансу між роботою й особистим життям, відіграє ключову роль у залученні та збереженні висококваліфікованих кадрів.

Забезпечення мотивації працівників і утримання ключових кадрів є надзвичайно важливими аспектами стабільної та результативної роботи АТ КБ «ПриватБанк». У зв'язку з цим доцільно розробити й впровадити низку стратегічних заходів, спрямованих на покращення цих напрямів.

Впровадження систем винагород та цільових програм стимулювання може значно підвищити залученість співробітників та спонукати їх до досягнення видатних результатів.

Надання чітких шляхів кар'єрного зростання та професійного розвитку слугує потужним мотиватором. Це може включати доступ до освітніх

ресурсів, участь у спеціалізованих тренінгах, наставницькі та коучингові ініціативи, а також можливість просування на вищих посадах в організації.

АТ КБ «ПриватБанк» має змогу впроваджувати внутрішні політики, спрямовані на забезпечення гармонійного поєднання професійної діяльності та особистого життя працівників. До таких заходів можуть належати запровадження гнучкого робочого графіку, надання можливості працювати віддалено, а також реалізація ініціатив з підтримки сімей, що сприяють підвищенню задоволеності співробітників і зміцненню корпоративної культури.

Формування позитивного й доброзичливого мікроклімату в колективі, де кожен працівник почувається важливим, почутим і підтриманим, значно підвищує рівень задоволеності роботою та зміцнює бажання залишатися в установі. Визнання професійних досягнень через словесну подяку, відзнаки чи систему винагород за внесок у спільний успіх банку є ефективним інструментом нематеріальної мотивації. Комплексне впровадження таких підходів сприяє створенню привабливого робочого середовища, що сприятиме утриманню кваліфікованих фахівців та стимулюватиме їхній подальший розвиток у складі команди АТ КБ «ПриватБанк».

Також можна ще запропонувати введення системи 360°-оцінювання раз на півроку. Дана система дозволяє оцінити працівника не лише керівником, а й колегами, підлеглими та внутрішніми клієнтами, що надає повну картину компетенцій: комунікація, лідерство, відповідальність, командна взаємодія.

Проте результати мають бути анонімними і подаватись із рекомендаціями для розвитку. Можна перейняти Японський досвід, відповідно до якого розроблюється балова система з внутрішнім «кабінетом досягнень». За виконання плану, навчання, участь у проєктах – працівник отримує бали також за перевиконання плану та додаткову ініціативу нараховуються додаткові бали. Такі бали можна обміняти на бонуси наприклад, додаткові вихідні, участь у конференціях, сертифікація, доступ до курсів тощо.

Також до варіанту негрошової мотивації можна запропонувати введення «дня подяки», коли колеги можуть подякувати один одному за якісь робочі моменти. Так у кожному відділі за кількістю «подяк» обирається лідер який також отримує приз-заохочення.

Отже, було розглянуто особливості управління людськими ресурсами в АТ КБ «Приватбанк». Визначено ключові переваги та запропоновано власні рекомендації, що дозволять покращити ситуацію.

ВИСНОВКИ

Відповідно до мети, в роботі поставлено та розв'язано наступні завдання:

– розглянуто поняття та роль управління людськими ресурсами в банках. Встановлено, що управління людськими ресурсами є ключовим елементом організаційного управління. Досліджено історію становлення даного поняття. Визначено, що сьогодні люди вже не сприймаються виключно як кадри, а як ключовий людський ресурс, значення якого як фактора, що визначає успіх організації, систематично зростає. На зміну традиційній моделі управління персоналом прийшов сучасний підхід до управління людським ресурсом. Нова система фокусується на формуванні конкурентних переваг і забезпеченні сталого розвитку організації через стратегічне управління людським потенціалом. Доведено, що не існує єдиного визначення даного поняття, так різні автори вбачають різні аспекти. Проаналізувавши різні точки зору, можна узагальнити, що людськими ресурсами є працівники організації, що володіють професійними навичками, знаннями та іншими властивостями, які забезпечують їх здатність до ефективного виконання трудової діяльності.

– визначено ключові елементи ефективного управління людськими ресурсами. Серед кількох елементів було зосереджено увагу на п'яти основних аспектах: цілі, функції, ресурси, інфраструктура, структура. Основним завданням сучасної системи управління персоналом є ефективне формування, використання та розвиток потенціалу працівників і творчого потенціалу для досягнення організаційних цілей соціально-економічного характеру, а також задоволення особистих потреб працівників. Основною метою стратегії управління персоналом є розробка ефективних методів розвитку ключових компетенцій як усієї команди, так і окремих співробітників. Визначено складові управління людськими ресурсами.

– досліджено виклики та тенденції розвитку управління персоналом у банківському секторі. Визначено, що вагомим викликом щодо мотивації банківських працівників є низька заробітна плата. Банківський сектор також здається непривабливим для кандидатів початкового рівня. Проте, банківська галузь надає такі переваги, як можливості кар'єрного зростання, стабільна офіційна зарплата та соціальний пакет, триваюча в країні війна часто змушує молодих спеціалістів віддавати перевагу роботодавцям, які пропонують вищий негайний дохід, а не довгостроковий кар'єрний ріст. Визначено головні проблеми пов'язані із людськими ресурсами банківського сектору в Україні. Проаналізовано елементи щодо ефективності процесу управління людськими ресурсами.

– охарактеризовано АТ КБ «Приватбанк». АТ КБ «Приватбанк» – провідна фінансова установа України, яка займає лідерські позиції на ринку послуг для фізичних осіб. Спочатку банк належав фінансово-промисловій групі «Приват», яку пов'язують з українськими бізнесменами Ігорем Коломойським та Геннадієм Боголюбовим. Проте 18 грудня 2016 року через критичні проблеми з ліквідністю банк було націоналізовано. АТ КБ «Приватбанк» утримує провідні позиції на вітчизняному фінансовому ринку та є найбільшим банком із національним капіталом. Від початку повномасштабного вторгнення АТ КБ «Приватбанк» відіграє ключову роль у фінансовій стійкості країни. Установа забезпечила безперебійну роботу онлайн-сервісів, мережі відділень та банкоматів у тих регіонах, де не спостерігається прямої воєнної загрози. Також було проведено більш детальний аналіз діяльності банку. Встановлено, що у 2024 р. відбулося зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 57577 тис. грн, що складало 61,13 %. Натомість кредити та аванси банків скоротилися на 16,61 %. Загальні доходи до 2024 р. зросли на 47% у порівнянні із 2022 роком. Витрати також зазнавали певних змін. Скорочення було характерним для інших збитків від модернізації фінансових активів, від операцій з іноземною валютою, від зменшення корисності та сторнування збитку.

– розглянуто розвиток персоналу в АТ КБ «Приватбанк». Встановлено, що у 2022 році відбулася значна плинність кадрів, що безумовно стало результатом військових дій на території України. Показник плинності кадрів був найвищим у 2022 році, що перевищив 10%. Натомість надалі показник мав тенденцію до скорочення й мінімальне значення отримав у 2024 році. Також було проведено SWOT-аналіз персоналу АТ КБ «Приватбанк», для визначення слабких та сильних сторін, а також можливостей і загроз. Було досліджено навчальну систему АТ КБ «Приватбанк». Вимоги АТ КБ «Приватбанк» щодо постійного професійного розвитку дозволяють його співробітникам бути в курсі найновіших технологій, програмних рішень та інструментів автоматизації, що зрештою підвищує продуктивність праці.

– запропоновано рекомендації щодо покращення процесів набору та відбору кадрів. Встановлено, що банк для привернення уваги серед молоді та залучення нових кадрів розробив програму «Онлайн Практика», для практики та стажування студентів, що активно залучає студентів старших курсів і випускників дистанційно. Визначено, що процес відбору має декілька етапів, було розглянуто дані етапи. Також було запропоновано рекомендації для покращення ситуації. Серед основних рекомендацій можна виокремити те, що для залучення нових працівників, важливо використовувати нові сучасні методи, які б були цікаві молодому поколінню. Можна запропонувати розвивати гейміфікацію та конкурси. Також зараз набуває популярності просування брендів за допомогою соціальних мереж. На прикладі конкурентів «Монобанк», або «ПУМБ» можемо бачити як банки залучають молоде покоління «спілкуючись їх мовою». Для покращення процесів найму варто використовувати інноваційні інструменти для активного позиціонування бренду, гнучкості у взаємодії з кандидатами та підтримки різноманіття.

– розроблено пропозиції для розвитку програм навчання та підвищення кваліфікації. Встановлено, що організацію процесу навчання та

професійного розвитку працівників у АТ КБ «Приватбанк» здійснюють ПриватУніверситет і спеціалізований Навчальний центр. У цих структурах працюють досвідчені тренери – штатні співробітники банку, які передають знання та практичні навички новачкам. Кожен тренінг передбачає обов’язкове формулювання трьох основних ідей або висновків, які учасник має засвоїти після завершення навчання. Безумовно АТ КБ «Приватбанк» має потужну програму навчання та підвищення кваліфікації, проте все ж можна додати ще створення щоденних 5-хвилинних «міні-уроки» через мобільний додаток (короткі відео або слайди), після яких співробітники проходять швидкі ігрові тести. Проходження таких тестів має стимулюватись бонусами або призами.

– надано рекомендації з удосконалення системи мотивації та оцінки ефективності праці. Досліджено різні види мотивації, що використовуються банком. Для підвищення операційної продуктивності та покращення як обсягу, так і якості обслуговування клієнтів, деякі відділи банку можуть запроваджувати змінний графік роботи. Конкретні відділи та відповідні графіки чергувань формалізуються офіційною директивою банку. Однією з ключових проблем у банківських установах є повільне кар’єрне зростання та монотонність щоденних обов’язків. Для вирішення цієї ситуації ефективним інструментом може стати горизонтальна ротація кадрів, яка передбачає зміну змісту роботи без переходу на вищу посаду, що допомагає підвищити креативність у завданнях, надає можливості для розвитку навичок та підтримує залученість співробітників, навіть коли підвищення по службі не є негайним. Також до варіанту негрошової мотивації можна запропонувати введення «дня подяки», коли колеги можуть подякувати один одному за якісь робочі моменти. Так у кожному відділі за кількістю «подяк» обирається лідер який також отримує приз-заохочення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анічін В.Л. Підвищення ролі кадрової служби у формуванні людського капіталу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Курської державної сільськогосподарської академії*. 2017. №9. С. 67-71.
2. Бадзим О. С. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 6 (1). С. 30 – 33.
3. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економічна наука*. 2017. №9. С. 31–35.
4. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2000. 313 с.
5. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «Приватбанк»). *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3. С. 171-174.
6. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. Київ, 2016. 376 с.
7. Буяр К.В. Інноваційні стилі та методи управління людськими ресурсами. *Менеджмент, економіка праці, соціально-економічна політика*. 2015. № 3 (19). С. 235 – 240.
8. Верига В.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка й управління національним господарством*. 2020. № 4 (100). С. 40 – 46.
9. Власенко І. М. Вплив економічної кризи на розвиток HR-практик в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 145–151.
10. Герасимлюк М.В. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка* 2023, №1. С. 55 – 63.

11. Гудим О.В. Шляхи удосконалення управління людськими ресурсами. Харків: Знання. 2018. С. 126 – 128.
12. Дроботя Я., Бражник Л., Дорошенко О. Диджиталізовані інновації банківського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-15>
13. Елла Лібанова про мобілізацію 18-річних, демографічну кризу і мігрантів: відео. BBC News Україна. 22 грудня 2024 року. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=JGXsJ25iCpA>
14. Єлейко І., Остапів Х. Особливості управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2017. № 42. С. 285-293. URL: <https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/09/7734-15411-1-PB.pdf>
15. Єршова О. М. Управління людськими ресурсами в умовах конфліктів: міжнародний досвід. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 47–53.
16. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 232 с.
17. Захарнич Г. М., Любомудрова Н. П., Панас Я. В. Основні аспекти управління знаннями в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.18>
18. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір: зб. наук. пр.* 2021. № 170. С. 75-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13>
19. Кібальник Л.О. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка і суспільство*. 2024. №66. С. 72 – 78.
20. Кодекс поведінки (етики). АТ КБ «ПРИВАТБАНК». затверджено рішенням Наглядової ради протокол № 7/23 від 05.05.2023. url: https://static.privatbank.ua/files/kodeks_povedinki_etiki.pdf

21. Курило Ю.О. Удосконалення системи управління персоналом організації. Кваліфікаційна робота бакалавра. Суми. 2022. 43 с.
22. Лакуста Т. Навчання АТ КБ «Приватбанк». URL:<https://privat24business.pp.ua/praktika-privatbanku-perevagi-reyestraciya-pidsumki/>
23. Лаптев В. І. Сутність та роль людських ресурсів у розвитку економіки країни. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2017. № 37. Ч. 2. С. 3–8.
24. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 37–42.
25. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26–31.
26. Матвієнко П. В. Підвищення ефективності праці персоналу банку. *Державне управління: теорія та практика*. 2007. № 1 (5). С. 54 – 65.
27. Метлушко О.В. Специфіка корпоративного управління в банках. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 619–626.
28. Обельницька Х.В. Основні риси сучасного корпоративного управління в Україні. *Економічний аналіз*. 2014. № 3. С. 93–100.
29. Опитування, що проведене Управлінням верховного комісара ООН у справах біженців. Operational data portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/107099> (дата звернення: 11.01.2025). Опитування, що проведене Київським міжнародним інститутом соціології. Київський міжнародний інститут соціології. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1408&page=1>
30. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю. Управління людськими ресурсами. *Управління діяльністю суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки* (за заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г.М., д.е.н., проф.

Остапчук Т.П.) Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. С.155 – 197.

31. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL:<https://privatbank.ua>

32. Паламарчук К.В. Стратегічне управління персоналом АТ «Райффайзен банк». URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bafb0d4f-800b-4e43-b356-56f9c7d62a9b/content>

33. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

34. Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. 400 с.

35. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 98 – 105.

36. Починок Н. Людські ресурси в обліковій теорії та практиці. *Економічний аналіз*. 2010. № 6. С. 141–144.

37. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 № 922-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-demohrafichnoho-rozvytku-ukrainy-na-period-do-2040-roku-922r-300924>

38. Програма ПриватМБА-2. МБА-strategy. URL: <https://www.mbastrategy.ua/content/view/1086/461>

39. Редько В.Є. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк». *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/70.pdf

40. Рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу ПАТ КБ «Приватбанк» з урахування сучасних методів мотивації персоналу. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-246-1.html>

41. Саркісյон Н.Г. Управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі: розвиток та виклики. *Світ наукових досліджень: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції* (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 21-22 листопада 2023 р.). ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФО- П Шпак В.Б. 2023. №24. С.85 – 88.

42. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за квартал. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/gdn/snzp/snzp_ek/smzp_ek_24_ue.xlsx

43. Сидоренко А., Чорній В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 14-те вид. Київ, 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>

44. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

45. Статистика зарплат в Україні. Сайт пошуку роботи в Україні Work.ua. URL: <https://www.work.ua/stat/>

46. Статистичні дані АТ «Приватбанк» https://mof.gov.ua/storage/files/Приват_01_01_2023.pdf

47. Степанов О.В. Проблематика залучення людських ресурсів в банківський сектор України в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. №115. С. 77 – 85.

48. Тарнавський М. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств: дисертація. Львів, 2018. 233с. URL: https://old.lpnu.ua/sites/default/files/dissertation/2018/10841/1_dis_tarnavskyy.pdf

49. Тебекин А. В. Принципи побудови системи управління персоналом в організації. *Управління персоналом*. 2015. URL: https://stud.com.ua/59068/menedzhment/printsipi_pobudovi_sistemi_upravlinnya_personalom_organizatsiyi

50. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. С. 56–62.

51. Франт Ю. В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787>

52. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. *Економіка*. 2020. № 4. С. 99–112. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2020.04.099>

53. Шостак Л. В. Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3. С. 94–99.

54. Щавелева Ю. С., Дронова Т. С. Аналіз конкурентних переваг Приватбанку. *Молодий вчений*. 2021. № 4(2). С. 341–344.

55. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64–70.

56. Які в Європі середні зарплати (порівняння з Україною). Незалежний портал Finance.ua. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/yaki-v-yevropi-seredni-zarplaty-porivniannia-z-ukrainoiu>

57. Bender R. Grundlagen der Stiftungspraxis. *Personalmanagement. Stiftung und Sponsoring*. 2014. № 4. P. 36.

58. Business Dictionary. Human Resources <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource.html>

59. Dvylit Z.P. Human resources management based on key performance indicators (KPI). 2019. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2019.03.090>

60. Heathfield S. What Is a Human Resource? URL: <https://www.thebalance.com/what-is-a-human-resource-1918144>

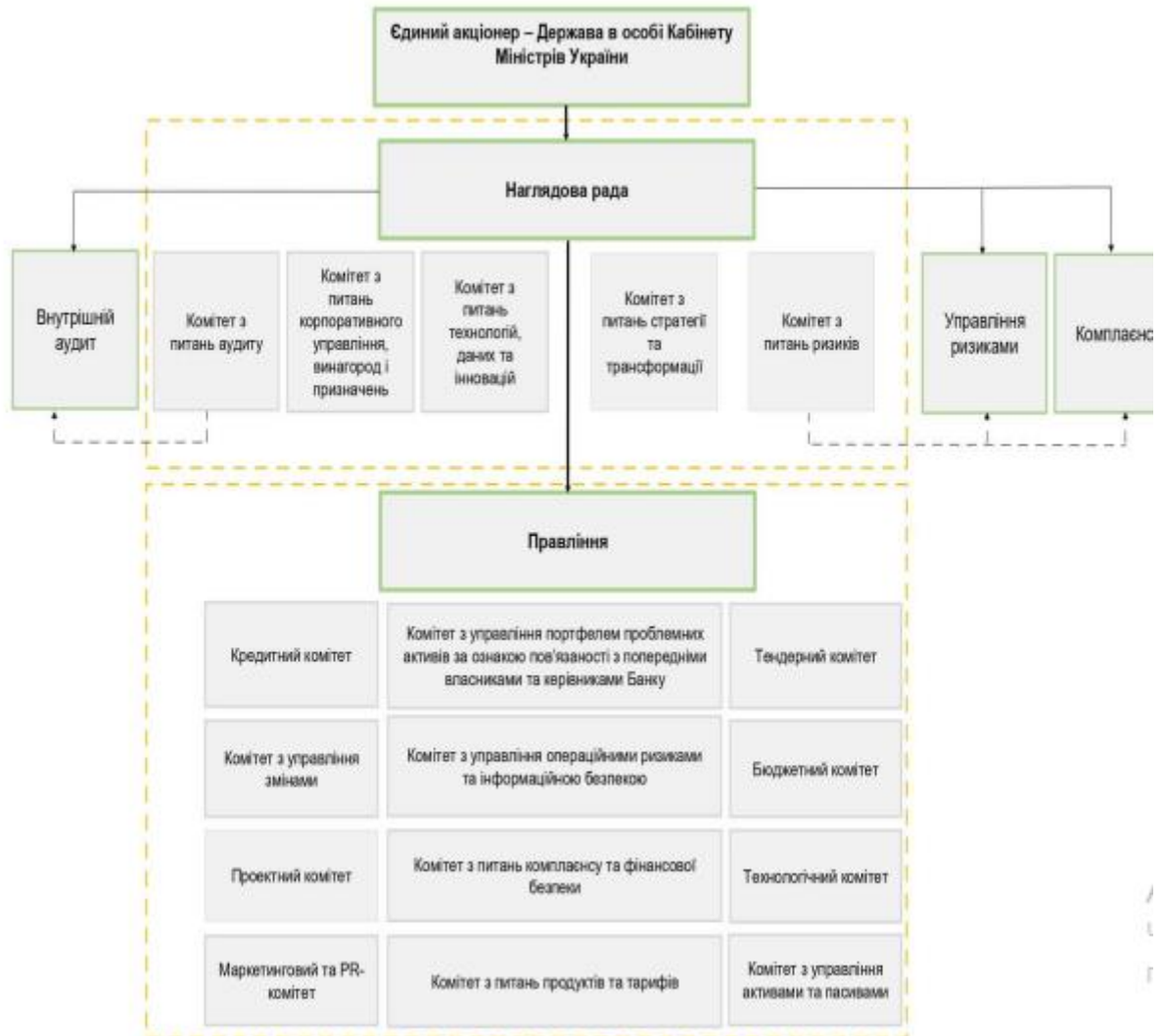
61. Radha, P.& Aithal,P. S.(2024).The Role and Impact of Human Resource Management in the Banking Sector: Challenges and Opportunities. *Poornaprajna International Journal of Management, Education & Social Science (PIJMESS)*, 1(1), 197-210. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13325153>

62. Radha, P., & Aithal, P. S. A Study on the Performance of Employees in the Banking Sector and its Impact on the Organizational Health. *International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS)*, 2023. №8(4), 119-127.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура АТ КБ «Приватбанк»



Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2024 р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	151 768	152 282
Кредити та аванси банкам	7	86 589	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	92 019
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою собівартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	4	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Основні засоби	11	5 173	5 127
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 972	1 563
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 952
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	13 495	9 493
Інші нефінансові активи	13	9 932	9 094
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
Загальна сума активів		761 461	680 008
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	15	621 596	555 525
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 553	25 790
Інші фінансові зобов'язання	17	4 072	3 038
Забезпечення у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 045	1 111
- інше забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 884	2 741
Загальна сума зобов'язань		662 317	595 162
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	2 558	(1 741)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 518)	(144 629)
Загальна сума власного капіталу		99 144	84 846
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		761 461	680 008

Затверджено до висвітлення в публікації 18 березня 2025 року.

Карл Мікаел Бюркнер
Голова Правління



Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чалистрок
В. о. Головного бухгалтера

Звіт про прибуток або збиток станом на 31 грудня 2024 р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"			
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року			
У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Процентні доходи в т.ч.:		77 594	66 238
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	72 893	61 614
- інші процентні доходи	21	4 701	4 624
Процентні витрати	21	(10 706)	(6 616)
Чистий процентний дохід		66 888	59 622
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		64 816	55 034
Комісійні доходи	23	46 602	41 589
Комісійні витрати	23	(18 634)	(17 150)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Чистий прибуток (збиток) від перецінки іноземної валюти		(3 201)	(1 076)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 093	1 266
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	10 298	4 648
Чистий прибуток (збиток) від перецінки об'єктів інвестиційної нерухомості		41	185
Витрати на виплати працівникам		(12 484)	(10 552)
Амортизаційні витрати	11	(2 731)	(2 175)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	24	(11 341)	(10 946)
- розформування (витрати на створенні) резерву під юридичні ризики	18, 24	(609)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 732)	(11 140)
Інші доходи	25	1 619	2 173
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(376)	(407)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від притримання виконання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		81 004	72 766
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 863)	(35 001)
Прибуток за рік		40 141	37 765

Затверджено до випуску згідно з рішенням 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Зорнікерт
Голова Правління



О.В. Чернішова
виступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чагістрак
В. о. Головного бухгалтера

Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2023 р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2023 року

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

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.


Г. Бьош
Голова Правління


В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Звіт про прибуток або збиток станом на 31 грудня 2023 р.

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

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

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г.Бьош
Голова Правління

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2022 р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 969
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
Загальна сума активів		540 596	401 296
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
Загальна сума зобов'язань		482 807	334 681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резерви та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 789	66 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 596	401 296
Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.			
Г. Бьош Голова Правління	Г. Ю. Самаріна Заступник Голови Правління (з питань фінансів)	В. В. Ярмоленко Головний бухгалтер	

Звіт про прибуток або збиток станом на 31 грудня 2023 р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 686	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 905	30 870
- інші процентні доходи	20	4 781	4 984
Процентні витрати	20	(3 768)	(6 537)
Чистий процентний дохід		39 918	29 317
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 396)	(856)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		24 522	28 461
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 505)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(7 760)	1 017
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	2 608	(7 666)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		267	(873)
Витрати на виплати працівникам		(10 096)	(8 904)
Амортизаційні витрати	11	(1 970)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 473)	(2 348)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	(885)	6 464
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(8 812)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	77
Прибуток до оподаткування		34 672	35 067
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 474)	(17)
Прибуток за рік		30 198	35 050

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

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