

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“11” грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: «Управління результативністю персоналу банківського
підприємства»

Виконавець:

студент факультету Менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Бірзул ОлександрВадимович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Кублікова Тетяна Борисівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Сутність та значення управління результативністю персоналу	5
1.2. Методи та інструменти оцінювання результативності персоналу	11
1.3. Фактори, що впливають на результативність персоналу	18
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	23
2.1. Тенденції розвитку банківського сектору України	23
2.2. Загальна характеристика та аналіз діяльності АТ КБ "ПриватБанк"	29
2.3. Аналіз управління персоналом АТ КБ "ПриватБанк"	40
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	48
3.1. Обґрунтування розробки рекомендацій щодо підвищення результативності персоналу АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	48
3.2. Заходи з управління результативністю персоналу АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	62
3.3. Оцінювання ефективності реалізації заходів з управління результативністю персоналу АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	74
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Сучасні банки функціонують у складних умовах воєнних ризиків, цифрової трансформації та посилення конкурентного тиску, що висуває підвищені вимоги до якості роботи персоналу. Результативність працівників безпосередньо впливає на швидкість і точність обслуговування клієнтів, рівень довіри до банку та його фінансові показники. Водночас банки стикаються з проблемами дефіциту кваліфікованих кадрів, емоційного вигорання, зниження мотивації та збільшення навантаження. Це актуалізує потребу у формуванні ефективної системи управління результативністю, яка дозволить підвищити продуктивність, оптимізувати трудові ресурси та забезпечити стабільний розвиток банківського підприємства в умовах невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження основ управління результативністю персоналу підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань у процесі розробки заходів з управління результативністю персоналу АТ КБ "ПРИВАТБАНК".

Завдання дослідження:

дослідити сутність та значення управління результативністю персоналу;

надати загальну характеристику та аналіз діяльності АТ КБ "ПриватБанк";

дати оцінку результативності персоналу АТ КБ "ПРИВАТБАНК";

надати рекомендації щодо управління результативністю персоналу АТ КБ "ПРИВАТБАНК";

провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є АТ КБ "ПРИВАТБАНК".

Предметом дослідження є процес управління результативністю персоналу банку.

Наукова новизна дослідження удосконалено процедуру оцінювання результативності персоналу банку, що, на відміну від існуючих підходів,

передбачає формування інтегрального показника, який поєднує як кількісні, так і якісні індикатори через механізм лексикографічного упорядкування. Це дозволяє враховувати багатокритеріальність оцінювання ефективності роботи персоналу шляхом виділення пріоритетності часткових показників та визначення їх вагомості відповідно до впливу на загальний результат діяльності підрозділу.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення управління результативністю персоналу банківського підприємства.

Методи досліджень використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод абстрагування - для уточнення сутності поняття «результативність»; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства, метод лексикорграфічного упорядкування- для визначення вагових коефіцієнтів часткових показників результативності персоналу; графічний метод - для дослідження процесу вирішення проблеми (інциденту) при обслуговуванні бізнес-клієнтів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок. Основний зміст викладено на 86 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 35 рисунків.

Основні результати роботи опубліковані:

Бірзул О.В. Ключові аспекти результативності персоналу в системі управління підприємством. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали IX Студентської наук.-практ. конф., 15 листопада 2025 р. – Одеса, Ротапринт, 2025. – С. 86-89.

Бірзул. О. В. Моніторинг результативності персоналу в умовах цифровізації HR-процесів. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. Збірник наукових праць. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.* № 4 (19), 2025. С. 78-86.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та значення управління результативністю персоналу

Найважливішими економічними та соціальними характеристиками будь-якої діяльності, незалежно від сфери її здійснення, виступають обсяг і структура залучених ресурсів, кінцевий результат їх використання — ефект, а також досягнута ефективність, що визначається як співвідношення отриманого ефекту до витрачених ресурсів. При цьому і сам ефект, і рівень ефективності можуть суттєво відрізнятися як у якісному, так і в кількісному вимірах. Саме тому виникає проблема оптимального використання ресурсів, тобто забезпечення максимально можливого результату в конкретних умовах. Оптимальний рівень ефекту має бути визначений заздалегідь, а в процесі практичної діяльності слід знаходити та реалізовувати шляхи його досягнення.

Проблематиці оцінювання результативності праці працівників підприємств присвячено значну кількість наукових досліджень. При цьому поняття «результативність праці» тісно пов'язане з такими категоріями, як «продуктивність праці» та «ефективність праці». Багато авторів підкреслюють певні відмінності між цими поняттями, хоча запропоновані ними методики оцінювання мають спільні риси.

Теоретично й логічно обґрунтоване розмежування понять «ефективність праці» та «результативність праці» наведено у працях Кравченко І., Ткачук А. На їх думку, результативність визначається як ступінь виконання запланованих завдань і досягнення поставлених результатів, тоді як ефективність трактується як співвідношення між отриманим результатом і витраченими ресурсами [12].

Мірошниченко О. В., Боденчук П. С., Спиридонова В. В., своєю чергою, зазначають, що ефективність праці — це досягнення результату з

мінімальними трудовими витратами, спрямованими на підвищення рівня роботи підприємства й професійного досвіду працівника. При цьому вона відображає не лише кількісні, але й якісні характеристики праці, що відрізняє її від категорії продуктивності праці [26, с. 41].

Ковшун Н. Е. пропонує розглядати результативність праці як «міру ефективності праці, що визначається досягненням очікуваного результату трудової діяльності або ступенем наближення до нього» [13, с. 285]. Таким чином, у такому підході результативність постає однією з характеристик ефективності, проте без урахування обсягів витрачених трудових ресурсів.

Виявлені розбіжності у визначенні зазначених категорій дозволяють виділити і специфічні особливості в їх оцінюванні:

- оцінка продуктивності праці базується переважно на кількісних показниках, зокрема на обсязі продукції, виробленої за певний проміжок часу, або на кількості часу, необхідному для виготовлення одиниці продукції;
- оцінка ефективності праці враховує не лише кількісні параметри, а й якісні критерії, а також передбачає аналіз оптимальності, раціональності та мінімізації трудових витрат, необхідних для досягнення максимального виробничого результату.

Усе зазначене повною мірою стосується й функції управління персоналом, адже саме він є головним ресурсом будь-якої діяльності. Водночас управління персоналом має низку специфічних особливостей. Персонал кожної організації загалом і її окремих структурних підрозділів одночасно виступає і суб'єктом управління, що впливає на результати діяльності, і об'єктом управління, яке здійснюється спеціально створеними підрозділами системи управління персоналом.

Результативність діяльності персоналу проявляється у позитивних результатах, яких досягає система загалом. Проте досягнення такої результативності можливе лише за умови ефективного управління персоналом. Саме управлінська діяльність формує організаційні та методичні

передумови, що забезпечують своєчасність, доцільність, реалістичність і результативність управлінських рішень, прийнятих працівниками.

Водночас виникає низка проблем методологічного й організаційного характеру, пов'язаних із обґрунтуванням та вибором оптимальних рішень. Як правило, насамперед здійснюється оцінка ефективності функціонування організації в цілому. Водночас її рівень визначається не лише здатністю раціонально організовувати управлінські процеси, а й сукупністю зовнішніх чинників, що змінюються з часом, нерідко різко й непередбачувано. До таких чинників належать, зокрема, зміни в податковій політиці (розміри, строки та порядок сплати податків і митних зборів), коливання відсоткових ставок за банківськими кредитами тощо.

Оскільки управління організацією не має можливості безпосередньо впливати на ці зовнішні параметри, їх роль і кількісні характеристики повинні бути враховані при оцінюванні ефективності управлінських рішень. Таким чином, економічні та інші результати діяльності організації доцільно розглядати як різницю між загальним досягнутим ефектом і впливом незалежних зовнішніх факторів.

Здійснення управління персоналом як окремої функції в межах організації (підприємства) супроводжується певними витратами, які зазвичай відносять до управлінських та класифікують у бухгалтерському й податковому обліку як частину непрямих витрат. Водночас діяльність структурних підрозділів, відповідальних за реалізацію цієї функції, може як забезпечувати приріст загальної ефективності діяльності організації, так і зумовлювати певні втрати, що знижують цей ефект. Незважаючи на складність взаємозв'язків між функціями управління персоналом і кінцевими результатами діяльності організації, у багатьох випадках вдається простежити причинно-наслідкові зв'язки та навіть надати їм кількісну характеристику. Це створює підґрунтя для формування концепції «економіки управління персоналом», яка передбачає використання традиційного інструментарію та методології оцінки управлінських функцій з огляду на

витрати, необхідні для їх здійснення, економічний ефект від реалізації цих функцій та комплексну оцінку їх ефективності.

Водночас, Корсунська М. І., наголошує на виникненні певної методологічної проблеми. Управління персоналом у межах будь-якої організації характеризується складною структурою. Як правило, не становить труднощів кількісно визначити обсяг витрат, пов'язаних із виконанням функцій окремими елементами цієї структури. Проте оцінювання ефекту, що є результатом їх діяльності, часто виявляється надзвичайно складним, оскільки він формується унаслідок спільних зусиль кількох структурних ланок системи управління персоналом. У деяких випадках ці зусилля є взаємодоповнюючими, а в інших — можуть мати протилежний вплив [14,с. 12].

Відомо, що окремі дослідники, зокрема Дуда С. Т., при оцінюванні ефективності навчальних програм на четвертому рівні відмовляються від використання таких категорій, як витрати, втрати чи прибуток[8].

Для організації чи підприємства, де здійснюється певна діяльність, зокрема виробництво продукції або надання послуг, що зазвичай вимагає колективної праці, регламентованої технологічними нормами та фізіологічними можливостями людини, у структурі управління ключову роль відіграє відділ праці разом із його підрозділами нижчого рівня. Традиційний комплекс функцій цього відділу становить предмет як теоретичного аналізу, так і практичного застосування у сфері економіки праці. Водночас економіка праці може розглядатися як складова більш загальної проблематики економіки управління персоналом. Загалом ці функції спрямовані на використання трудових ресурсів, а ефективність їх реалізації доцільно оцінювати саме в цьому аспекті.

Рівень ефективності визначається шляхом співвідношення витрат на робочу силу (заробітна плата, соціальні виплати та інші видатки) з результатами праці, такими як продуктивність, частка витрат на оплату праці у собівартості продукції чи послуг тощо. Такі зіставлення завжди

проводяться в динаміці, із залученням даних за кілька періодів діяльності організації. При цьому ефективне використання праці визнається за умови:

- а) темпи зростання прибутку чи іншого ключового результативного показника перевищують темпи зростання витрат на персонал;
- б) відношення прибутку до витрат на трудові ресурси є вищим, ніж у конкурентів у даній сфері діяльності.

За наявності цих двох умов можна вважати, що структура витрат на персонал (ступінь диференціації оплати праці, співвідношення базової заробітної плати та заохочувальних виплат, критерії нарахування винагород, а також горизонтальні та вертикальні відносини у колективі) є оптимальною.

Водночас досягнення зазначених ефектів безпосередньо залежить від якості трудових ресурсів, від того, наскільки кожен працівник здатен і мотивований ефективно виконувати свої обов'язки. Сукупність функцій, що забезпечує належний рівень якості трудових ресурсів, покладається на кадрову службу організації, яка становить другий ключовий елемент системи управління персоналом.

Напрями пошуку, критерії ухвалення рішень і, зрештою, їх якість також можуть оцінюватися з позицій ефективності. Зокрема, цілком обґрунтовано можна говорити про оптимізацію сукупних витрат, пов'язаних із добором персоналу, а також витрат у виробництві, що виникають унаслідок недостатнього забезпечення робочих місць трудовими ресурсами. На основі чітких кількісних показників вирішується завдання оптимізації ефектів від підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів із урахуванням виробничих результатів і витрат на реалізацію відповідних заходів[7, с. 110].

Не менш важливою проблемою є мінімізація загальних витрат, пов'язаних із втратами від плинності кадрів та витратами на заходи, спрямовані на її зниження. У цьому контексті ефективність можна оцінювати не лише якісно, а й у межах кількісних параметрів і стосовно інших функцій кадрової служби.

Третім структурним елементом системи управління персоналом організації (підприємства) доцільно вважати сукупність різних громадських утворень, діяльність яких істотно впливає на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Багато з них функціонують на загальнонаціональному чи регіональному рівні у формі некомерційних організацій і мають свої представництва на підприємствах. Серед них особливе місце посідають профспілки, основним завданням яких є представництво законних інтересів працівників перед адміністрацією підприємства та захист цих інтересів, проте на практиці ця функція сьогодні реалізується недостатньо повною мірою.

Досвід країн засвідчив, що саме за умов взаємного врахування інтересів та досягнення певного балансу між ними забезпечується збереження та поступове поліпшення умов праці працівників навіть у кризових ситуаціях, а також ефективне протистояння проявам адміністративного свавілля з боку менеджменту компаній. Поряд із профспілками на підприємствах можуть функціонувати й інші громадські об'єднання: раціоналізаторські, освітні, технічної творчості, організації дозвілля чи роботи з сім'ями працівників тощо. За умови їх високої активності вплив таких структур на управлінські рішення у сфері персоналу та на їх економічну ефективність може бути доволі значним. Сукупно ці організації можна визначити як громадські організації трудового колективу.

Четвертим структурним елементом системи управління персоналом доцільно вважати менеджмент усіх центрів відповідальності. Усі зазначені вище структури виконують здебільшого допоміжну функцію — вони готують відповідні управлінські рішення та забезпечують їх реалізацію після ухвалення. Безпосереднє ж прийняття таких рішень є завданням менеджменту на різних рівнях управління. При цьому управлінці взаємодіють із персоналом, який має виконувати ці рішення, переконують його у їх доцільності, нейтралізують можливі конфлікти та створюють

сприятливий соціально-психологічний клімат, що максимально сприяє реалізації управлінських заходів.

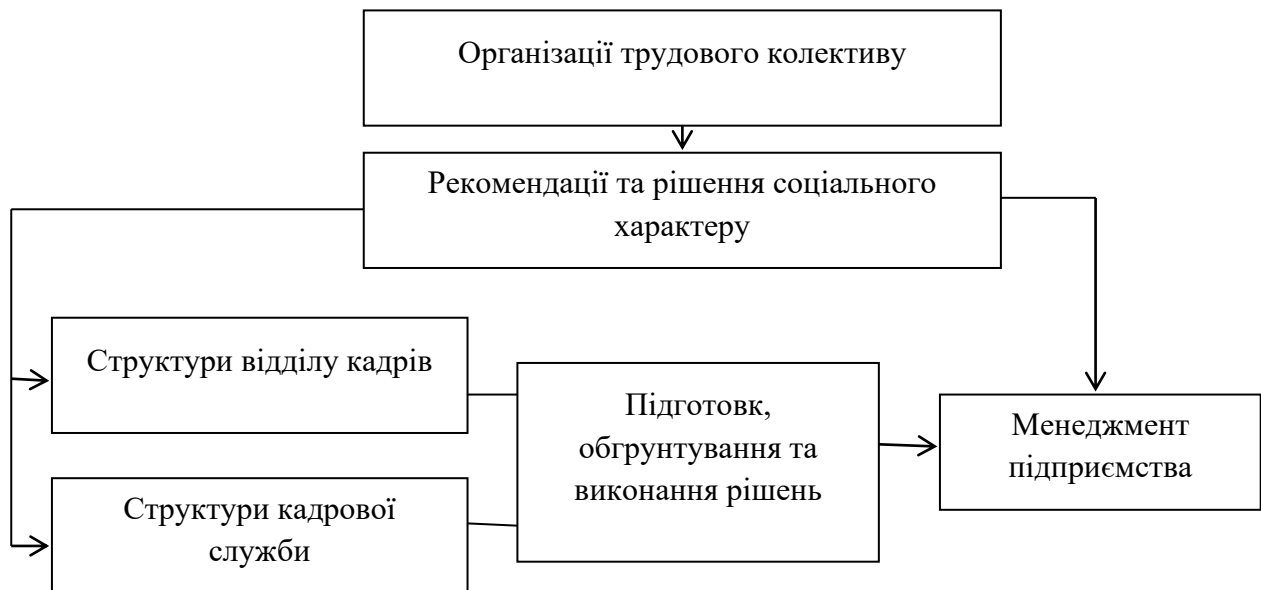


Рис. 1.1. Структурні елементи системи управління персоналом підприємства[13. с. 12].

Для виконання цих функцій менеджмент центрів відповідальності має володіти достатнім рівнем самостійності та відповідним інструментарієм, який може використовуватися для підвищення рівня мотивації працівників, що перебувають у його підпорядкуванні.

1.2. Методи та інструменти оцінки результативності персоналу

Оцінювання результативності праці здійснюється за допомогою показників, що відображають досягнутий кінцевий результат трудової діяльності. Такі показники поділяються на кількісні, якісні, а також ті, що враховують індивідуальні характеристики та потенціал працівника.

Слід зазначити, що в оцінюванні результативності праці персоналу організації виокремлюють кілька підходів, які доцільно розрізняти залежно від застосовуваних показників і методів.

Перший підхід можна охарактеризувати як традиційний, оскільки в його межах використовуються показники, що відповідають класичному визначенню результативності праці.

1. Кількісні показники — відображають обсяг виконаної роботи за певний період часу: кількість виготовленої продукції, виконаних завдань, залучених клієнтів, укладених договорів тощо. Для об'єктивного оцінювання результативності діяльності конкретного працівника обчислені показники порівнюють із встановленими нормативами, плановими завданнями чи іншими кількісними орієнтирами. Підсумковим індикатором у цьому випадку виступає відсоток (рівень) виконання встановлених параметрів.

2. Якісні показники — характеризують ступінь відповідності результатів праці певним стандартам якості. Конкретні критерії залежать від специфіки діяльності працівника. Так, для робітників виробничої сфери це може бути рівень браку; для технічних спеціалістів і фінансистів — кількість або відсутність помилок; для працівників сфери обслуговування — ступінь задоволеності клієнтів, розширення чи збереження клієнтської бази. Додатковими критеріями можуть виступати оперативність, інтенсивність та напруженість праці.

3. Індивідуальні показники — стосуються особистісних якостей і потенціалу працівників. До них належать характеристики робочої поведінки (дотримання трудової дисципліни, ставлення до клієнтів), ділові якості (ініціативність, відповідальність, самостійність), а також рівень кваліфікації, що включає досвід роботи, рівень професійних знань, умінь та навичок.

Проведена оцінка дає змогу отримати відносно повну характеристику результативності діяльності окремого працівника, однак за низкою параметрів зберігається ризик суб'єктивності висновків. Це свідчить про те, що традиційні методи оцінювання не завжди гарантують об'єктивність та уніфікованість результатів.

Другий підхід до оцінювання результативності праці ґрунтується на концепції управління за цілями, запропонованій П. Друкером [4, с. 137]. Він

передбачає оцінку внеску персоналу у досягнення стратегічних завдань організації за такими ключовими напрямками:

- фінанси (зростання доходів, розширення бізнесу, зниження витрат і підвищення продуктивності);
- клієнти (збільшення та утримання клієнтської бази, рівень задоволеності споживачів від співпраці з компанією);
- внутрішні бізнес-процеси (ефективність виробництва та збуту продукції);
- навчання і розвиток персоналу (формування якісного та кількісного складу працівників, необхідного для досягнення попередніх цілей).

У межах третього підходу пропонується використання системи індикаторів результативності праці, що дозволяють здійснювати оцінювання за такими параметрами:

продуктивність — співвідношення обсягу досягнутих результатів до витраченого часу;

функціональність — відповідність виконаних дій установленим правилам і регламентам;

ефективність — співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів [17].

У цьому контексті, Малтиз В. В., поняття «результативність праці» трактується максимально широко й охоплює не лише продуктивність та ефективність, але й функціональність. Водночас слід підкреслити, що добір конкретних індикаторів залишається значною мірою дискретним і залежить від специфіки галузі та напряму економічної діяльності підприємства. Це створює певну проблему порівнянності результатів та ускладнює вироблення універсальних стандартів оцінки [25, с. 485].

Практичне застосування того чи іншого підходу до оцінювання результативності праці персоналу зумовлюється кадровою політикою організації, яка може орієнтуватися як на традиційні, так і на інноваційні

методики. Упровадження подібних підходів у практичну діяльність нерідко слугує основою для формування системи оплати праці, а також виконує мотиваційну функцію при визначенні надбавок чи премій.

У результаті проведеного дослідження було виокремлено три базові підходи до оцінювання результативності трудової діяльності персоналу в організації:

Традиційний підхід, що базується на сукупності кількісних, якісних та індивідуальних показників діяльності.

Підхід, заснований на концепції управління за цілями, орієнтований на визначення рівня досягнення персоналом стратегічних завдань організації у ключових сферах.

Підхід, побудований на системі індикаторів результативності (ефективності), який дозволяє здійснювати оцінку за низкою формалізованих параметрів [13, 17].

З огляду на це, слід зауважити, що вибір конкретного підходу не лише відображає особливості кадрової політики, а й визначає характер мотиваційних механізмів та систему стимулювання працівників.

Соколовська В. В. одним із найпоширеніших методів оцінювання результативності персоналу є система ключових показників ефективності (KPI, Key Performance Indicators). KPI являє собою збалансований комплекс кількісно вимірюваних показників, що застосовуються для оцінки рівня досягнення поставлених перед працівником, командою чи організацією цілей. Ці показники виконують функцію індикаторів результативності та розглядаються як інструмент управління, що забезпечує безперервний моніторинг діяльності, своєчасне її коригування та, відповідно, підвищення ефективності функціонування організації. Важливою перевагою є те, що KPI робить прозорими та зрозумілими для працівників критерії оцінки їхньої праці [34].

Умов Г. Зазначає, що на практиці управління компанії часто стикаються з проблемою, коли лише незначна частка співробітників

стабільно демонструє високі результати незалежно від зовнішніх умов [40, с. 260]. Для більшості ж працівників необхідною умовою є чітка постановка цілей та завдань. У цьому випадку використання КРІ дозволяє знизити рівень невизначеності та уникнути двозначності в оцінюванні, оскільки працівник отримує конкретні орієнтири для планування власної діяльності. Наприклад, замість узагальненого завдання «покращити продажі» формулюється вимірювана мета — «збільшити обсяг продажів на визначений відсоток протягом конкретного періоду».

По-друге, КРІ забезпечує високий рівень об'єктивності оцінювання діяльності як окремих співробітників, так і структурних підрозділів, оскільки ґрунтується виключно на кількісних показниках, що відображають фактичні результати роботи. Це зменшує вплив суб'єктивних суджень і сприяє більш справедливому та прозорому аналізу продуктивності. По-третє, взаємозв'язок КРІ із системою матеріального стимулювання виступає потужним мотивуючим чинником: рівень доходу співробітника прямо залежить від досягнутих ним результатів, що підвищує його зацікавленість не лише у виконанні особистих завдань, а й у колективних досягненнях.

Водночас Швець І.Б., Коваленко Т.В. наголошують, що ефективність КРІ як мотиватора можлива лише за умови правильної постановки цілей та професійного проєктування самої системи. Якщо ж показники визначено некоректно, вони втрачають стимулюючу функцію і, навпаки, стають джерелом демотивації. Завищені або надто складні цілі провокують хронічний професійний стрес, почуття незадоволеності власною діяльністю та зниження впевненості у власних силах. Це, у свою чергу, сприяє виникненню психоемоційної перевантаженості, міжособистісних конфліктів, погіршенню корпоративного клімату та підвищує ризик розвитку синдрому професійного вигорання, що знижує продуктивність і підсилює плинність кадрів [42].

Більше того, за статистикою, 61% компаній, що використовують КРІ, застосовують штрафні санкції за невиконання показників. Така практика не

має мотиваційного характеру: вона здебільшого формує атмосферу страху, придушує ініціативу й орієнтує співробітників на уникнення ризиків. У результаті працівники віддають перевагу гарантованим результатам замість інноваційних рішень, що знижує гнучкість та адаптивність організації.

Станом на сьогодні частка компаній, які використовують KPI у своїй діяльності, наближається до 70%. Широке поширення цього інструмента пояснюється низкою переваг, серед яких ключовою є суттєве підвищення рівня мотивації персоналу завдяки чітко сформульованим, конкретним і вимірюваним цілям.

Використання ключових показників ефективності (KPI) відіграє вагомую роль у процесах аналізу, планування та контролю діяльності компанії. Коректно сформовані показники та їх систематичний моніторинг дають змогу здійснювати комплексний аналіз різних напрямів функціонування організації — від оцінки фінансової стабільності до визначення ступеня досягнення стратегічних цілей розвитку. Подібна інформація є надзвичайно важливою для керівників усіх рівнів, оскільки слугує інструментом не лише для розробки ефективної стратегії, але й для своєчасного виявлення та запобігання кризовим явищам. Крім того, порівняння результатів різних проєктів, структурних підрозділів чи часових періодів дозволяє виявити сильні й слабкі сторони організації, визначити оптимальні методи роботи та окреслити напрями, що потребують удосконалення.

Разом із тим, попри очевидні переваги, застосування KPI супроводжується низкою суттєвих обмежень і недоліків.

По-перше, ця система базується переважно на кількісному вимірюванні діяльності. Установлення порогових значень, досягнення яких пов'язане з матеріальним стимулюванням, часто призводить до низки організаційних і етичних проблем. Працівники схильні сприймати кількісні показники як єдиний індикатор успіху. Унаслідок цього з'являється тенденція до формального виконання завдань із нехтуванням такими аспектами, як якість, точність чи сумлінність. Такий механістичний підхід знижує творчий

потенціал працівників і їхню особисту відповідальність, що у підсумку негативно впливає на кінцевий результат та імідж компанії.

По-друге, прагнення досягти встановлених нормативів може стимулювати маніпуляції з даними та штучну оптимізацію показників. Серед поширених практик — викривлення звітної інформації, вибіркове подання лише вигідних відомостей чи приховування негативних фактів. Подібні дії створюють ілюзорне уявлення про реальний стан справ, знижують якість управлінських рішень та підривають достовірність статистичних даних, що може призвести до серйозних негативних наслідків для організації.

По-третє, зосередженість працівників на індивідуальних результатах часто відбувається на шкоду колективним інтересам. Це призводить до розриву між підрозділами, виникнення егоїстичних практик і зростання ризику внутрішніх конфліктів. Постійна конкуренція за бонуси нерідко провокує неетичну поведінку, формує атмосферу недовіри й інтриг, що підриває здоровий командний дух. Особливо небезпечною така ситуація є тоді, коли ключові показники різних підрозділів суперечать один одному, створюючи конфлікт інтересів.

По-четверте, навіть найдетальніше спроектована система KPI не здатна охопити всі аспекти діяльності співробітників. Поза увагою залишаються важливі чинники, які важко кількісно виміряти: якість наданих послуг, рівень задоволеності клієнтів, професійний і особистісний розвиток працівників, креативність, інноваційність тощо. Ігнорування цих елементів, що мають вирішальне значення для довгострокової стабільності та розвитку компанії, обмежує можливості стратегічного планування й знижує адаптивність організації.

Отже, виявлені недоліки підтверджують необхідність обережного й усвідомленого впровадження KPI. Важливою умовою успіху є гнучкість системи, що дозволяє своєчасно вносити зміни та забезпечувати актуальність установлених показників. Крім того, оцінювання результативності персоналу має бути комплексним: лише поєднання кількісних і якісних критеріїв дає

змогу сформулювати повне та об'єктивне уявлення про внесок працівника у досягнення корпоративних цілей.

1.3. Фактори, що впливають на результативність персоналу підприємства

Проблема ефективності працівників постійно перебуває у фокусі уваги керівників, підприємців, власників бізнесу, економістів та організаційних консультантів. У сфері управління людськими ресурсами це один із небагатьох аспектів, який зберігає свою актуальність незалежно від динаміки ринкових умов. Ба більше, підвищення ефективності персоналу нині розглядається як провідна мета HR-менеджменту.

Шубалий О. М., Рудь Н. Т. наголошують на тому, що результативність діяльності персоналу визначається комплексом чинників, серед яких значне місце посідають соціально-психологічні. До них належать мотивація, якість комунікацій, стиль лідерства, задоволеність працею та інші характеристики взаємодії всередині колективу. Саме ці фактори значною мірою зумовлюють рівень організаційної згуртованості та кінцеву ефективність діяльності[43].

У науковій літературі серед ключових соціально-психологічних факторів виокремлюють: цілеспрямованість, емоційну стабільність, мотивацію, організованість, інтегративність та стресостійкість [36]. Найбільш очевидним та практично значущим чинником є мотивація. Погорелова Т. О. пояснює її вплив на результативність: зростання мотивації покращує якість діяльності лише до певної межі, після чого надмірна стимуляція призводить до перевантаження, втоми, зниження концентрації та, відповідно, зменшення ефективності [31, с.19].

Тому завданням компаній є пошук оптимального рівня мотивації, що дозволяє підтримувати продуктивність без ризику професійного виснаження. Для досягнення цього балансу організації застосовують різні інструменти

мотивації: матеріальне заохочення, можливості кар'єрного розвитку, систему визнання й нагород, задоволення соціальних потреб тощо. Практика підтверджує існування прямої залежності: у певному діапазоні підвищення винагороди веде до зростання результативності працівника [35].

Водночас оптимальний рівень мотивації має індивідуальний характер і залежить від особистих потреб, ціннісних орієнтацій та індивідуально-психологічних особливостей співробітника. Тому сучасні компанії дедалі частіше використовують анкетування, механізми зворотного зв'язку та індивідуальні комунікації для виявлення реальних потреб персоналу й побудови гнучкої системи стимулювання.

Умов Г. доводить, що соціально-психологічні фактори результативності персоналу можуть реалізовуватися за допомогою різних методів та управлінських підходів. Зокрема, для підвищення мотивації організації використовують системи заохочень, надають можливості професійного та особистісного розвитку, залучають співробітників до участі у проєктах та процесах управління. Для покращення комунікації між працівниками доцільно проводити тренінги та семінари, формувати робочі групи, організовувати корпоративні заходи. Важливим інтегруючим чинником виступає як формальне, так і неформальне лідерство, яке забезпечує підтримання мотивації та регулює комунікативні процеси всередині організації [40, с. 216].

Соціально-психологічні чинники ефективності персоналу були предметом досліджень багатьох науковців, і підходи до їхнього пояснення значно відрізняються. Одним із найбільш відомих є двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, яка виокремлює дві групи детермінант: гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, політика компанії), відсутність яких зумовлює незадоволеність, але сама їх наявність не формує мотивації; та мотиваційні фактори (можливості кар'єрного зростання, визнання, повага з боку колег і керівництва), що справді здатні підвищувати внутрішню зацікавленість працівників.

Інший науковий підхід спирається на теорії Ф. Герцберга та А. Маслоу, які трактують мотивацію через ієрархію потреб. Відповідно до цих концепцій, працівники мають базові (фізіологічні й потреби у безпеці), соціальні (належність до групи), а також вищі потреби (повага та самореалізація). Для стимулювання персоналу організація повинна створювати умови для задоволення потреб на різних рівнях [39].

Разом із тим, Ковшун Н. Е., дещо спрощує модель дослідження соціально-психологічних чинників результативності персоналу, оскільки не враховують багатьох інших детермінант мотивації та задоволеності працею. Працівники можуть бути мотивовані не лише матеріальною винагородою, але й іншими видами стимулювання — похвалою, можливістю професійного розвитку, підвищенням соціального статусу тощо. Важливо враховувати, що потреби та пріоритети окремих співробітників є індивідуальними й можуть змінюватися з часом. Отже, для ефективного управління організації мають проектувати гнучкі системи мотивації та винагород, орієнтовані на урахування індивідуальних потреб і мотивів працівників [13, с.56].

Серед підходів до вивчення соціально-психологічних чинників результативності персоналу значне місце займає теорія ефективного лідерства Ф. Фідлера, засновника концепції ситуатійного лідерства. Вона підкреслює важливість поведінки керівника та виходить із припущення, що ефективність роботи колективу визначається тим, наскільки конкретна ситуація дозволяє керівнику контролювати команду та впливати на її діяльність. У процесі досліджень Фідлер і його колеги дійшли висновку, що в різних умовах потрібні різні типи лідерства. При цьому розвиток групи неможливо передбачити, ґрунтуючись лише на особистісних якостях керівника, однак це можливо за умови врахування характеристик ситуації, в якій він виконує свої управлінські функції [35].

Ефективний лідер має володіти низкою особистісних якостей, зокрема: емпатією, здатністю надихати та мотивувати, умінням налагоджувати комунікацію, а також вирішувати конфлікти.

Важливу роль у забезпеченні результативності персоналу відіграє й соціально-психологічний клімат у колективі, на що звертають увагу Мірошніченко О. В., Боденчук П. С., Спиридонова В. В. [26]. Він відображає загальне ставлення співробітників одне до одного, до керівництва та до роботи загалом. Сприятливий клімат формує атмосферу довіри, відкритості та взаємоповаги, що сприяє ефективнішому прийняттю рішень, підвищує мотивацію працівників і позитивно впливає на якість та продуктивність праці. Натомість несприятливий клімат може провокувати конфлікти, напруженість і низький рівень мотивації, що негативно позначається на результативності колективу. Саме тому управління соціально-психологічним кліматом є однією з ключових задач керівництва будь-якої організації.

Для успішного вирішення соціально-психологічних проблем компанія має залучати кваліфікованих фахівців, здатних проводити аналіз внутрішньої атмосфери, розробляти заходи для покращення робочого середовища та посилення мотивації персоналу. Важливим є також регулярне оцінювання ефективності працівників, яке дає змогу визначати слабкі місця та своєчасно впроваджувати коригуючі дії.

Таким чином, врахування соціально-психологічних факторів виступає необхідною умовою підвищення результативності персоналу. Воно дозволяє не лише покращити робочі процеси, але й підвищити рівень задоволеності співробітників, що безпосередньо впливає на загальні результати діяльності організації. Теорія, практика та наукові підходи допомагають сформувати умови для розвитку лідерства, удосконалення комунікацій і підвищення мотивації, проте кожна організація має власні особливості, що вимагають індивідуального підходу до управління соціально-психологічними чинниками.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

2.1. Тенденції розвитку банківського сектору України

Розвиток банківського сектору України є ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності та економічного зростання держави. В умовах глобальних викликів, воєнних ризиків та структурних трансформацій національної економіки аналіз тенденцій банківської діяльності дозволяє визначити пріоритети подальшого розвитку банків.

Одним із ключових чинників, що стимулювали процеси консолідації в українському банківському секторі, стали заходи Національного банку України, спрямовані на очищення фінансової системи та скорочення обсягу непрацюючих кредитів. У результаті посилення регуляторних вимог низка невеликих і фінансово вразливих банків була змушена припинити діяльність. Поглиблення економічної та політичної нестабільності в країні також суттєво вплинуло на динаміку ринку: кількість діючих банківських установ щороку

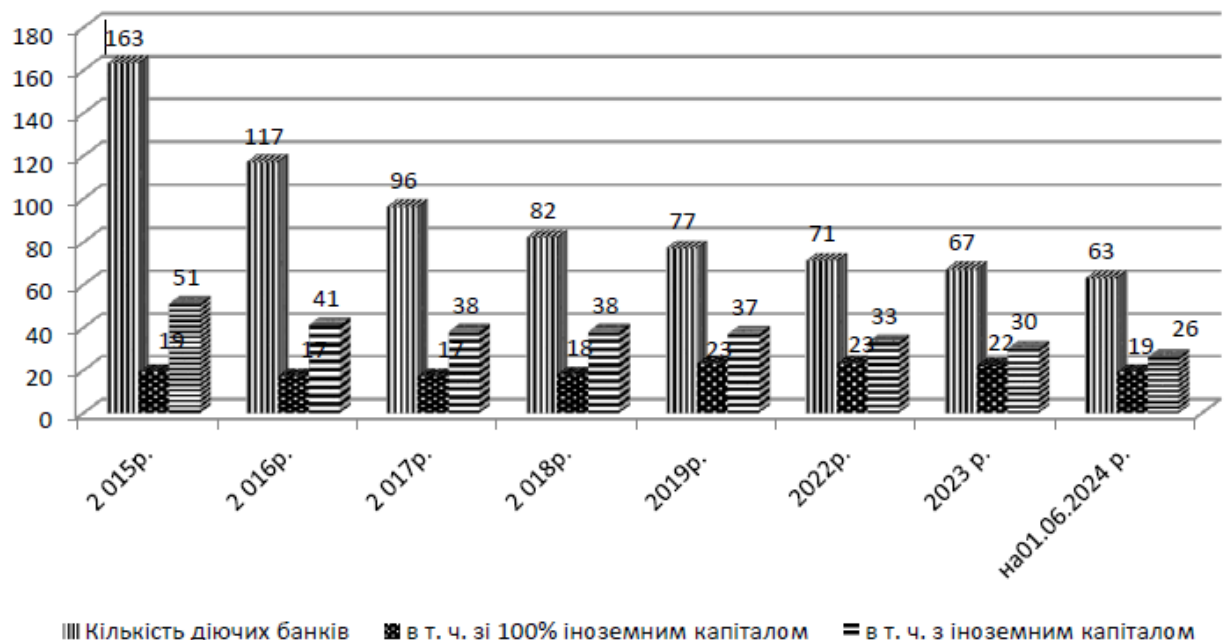


Рис. 2.1. Кількість діючих банків в Україні

зменшується. Зокрема, починаючи з 2015 року, їхня чисельність скоротилася на 100 одиниць.

Водночас кількість банків з іноземним капіталом протягом цього періоду знизилася майже удвічі, і станом на 01.06.2024 року налічувала 26 установ, серед яких 19 працюють на основі повного (100%) іноземного капіталу та 26 банків з іноземним капіталом.

Таблиця 2.1

Основні показники банківської системи України станом на 01.04.2024 р. у розрізі груп банків

Група банків	Чисті активи (млрд грн)	Чисті активи (%)	Власний капітал (млрд грн)	Власний капітал (%)	Чистий прибуток (млрд грн)	Чистий прибуток (%)
Державні банки	928	31,1	41,0	13,9	10,4	25,7
ПриватБанк	673	22,5	100,5	34,0	13,9	34,3
Іноземні банки	793	26,5	89,9	30,4	10,2	25,2
Приватні банки	593	19,9	64,5	21,7	6,0	14,8
Всього	2987	100	295,9	100	40,5	100

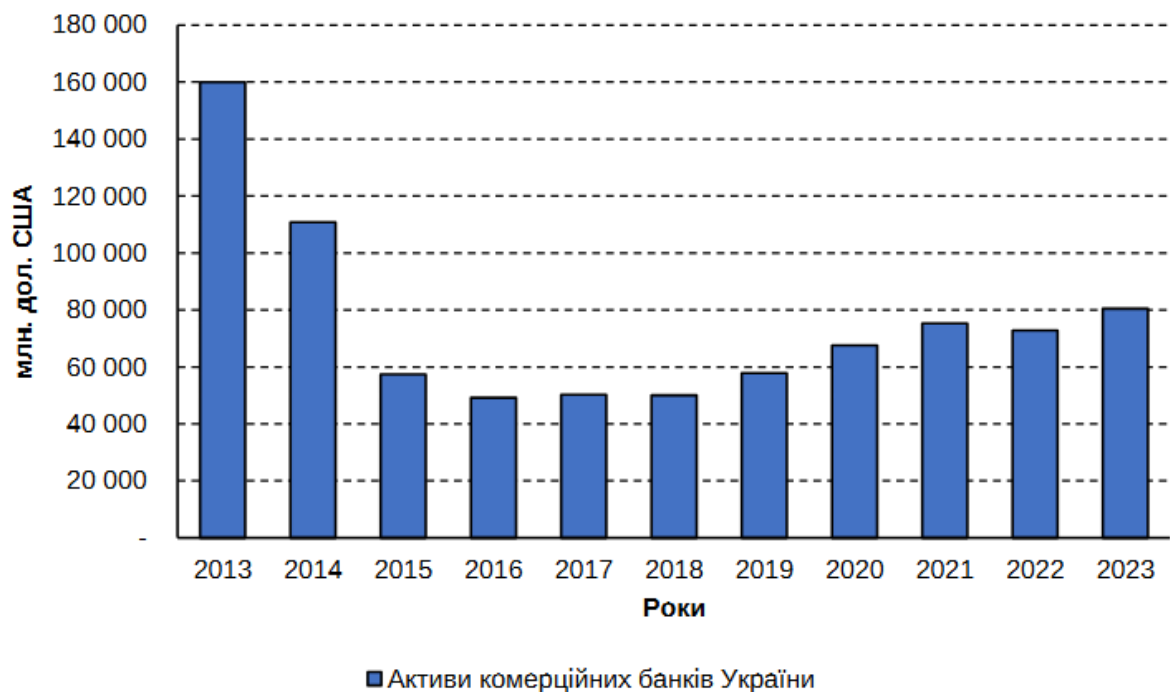


Рис. 2.2. Динаміка активів комерційних банків України

Аналізуючи динаміку активів комерційних банків, можна зазначити, що після значного спаду у 2015-2016 рр. у 2021 р. обсяги активів зросли та становили 78000 млн.дол. У 2022 р. відбулося скорочення до 75 млн.дол., а у

2023 р можемі відзначити зростання активів до 80 000 млн.дол. США, що є позитивною тенденцією.

Аналіз структури банківської системи за чистими активами свідчить про значну концентрацію капіталу в державному секторі. Частка державних банків становить 31,1 %, що підтверджує їх провідну роль у фінансовій стабільності країни. Окремо виділяється ПриватБанк із 22,5 %, що свідчить про його домінування серед приватних установ та стратегічне значення для ринку. Іноземні банки акумулюють 26,5 %, забезпечуючи диверсифікацію ресурсів і впровадження міжнародних стандартів. Частка приватних банків (19,9 %) є найменшою, що відображає їх обмежені можливості у змаганні з великими гравцями.

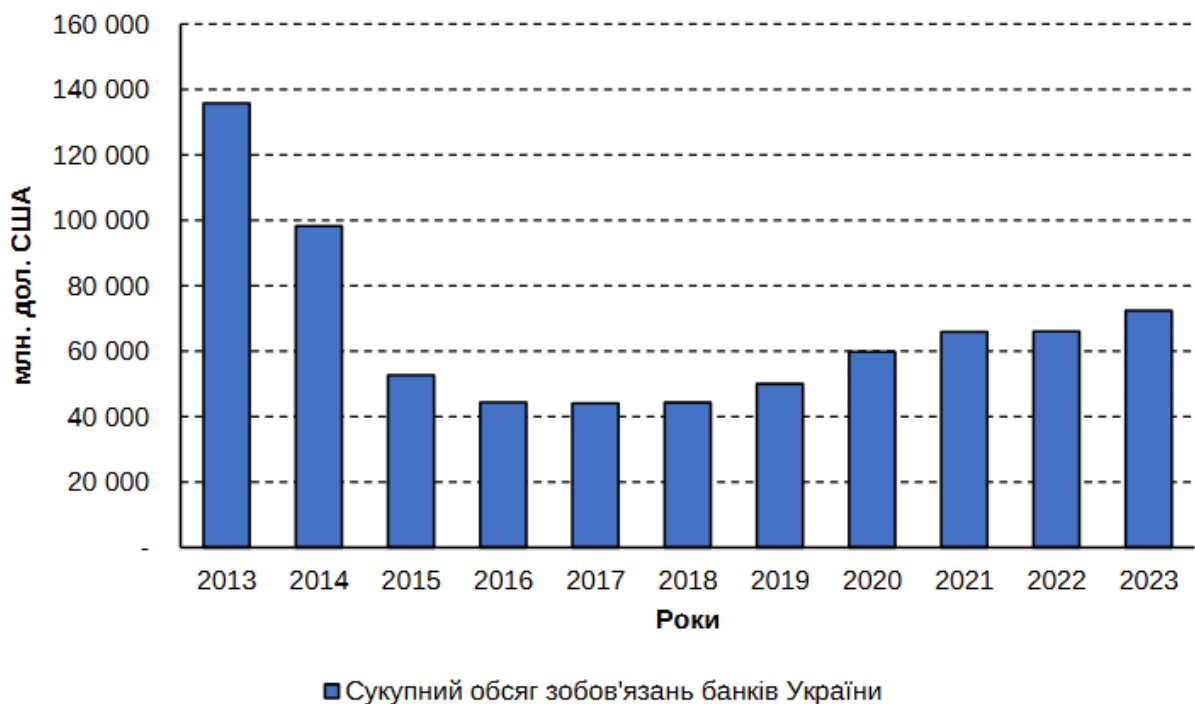


Рис. 2.3. Динаміка сукупного обсягу зобов'язань комерційних банків України

Динаміка сукупного обсягу зобов'язань комерційних банків України у 2021–2023 рр. відображали як вплив внутрішніх макроекономічних процесів, так і зовнішніх шоків, зумовлених повномасштабною війною. У 2021 році спостерігалось зростання обсягу зобов'язань до 64000 млн.дол., що пояснювалося стабілізацією банківського сектору, підвищенням довіри населення та бізнесу, а також поступовим відновленням економічної

активності. У 2022 році, під впливом воєнних дій, темпи зростання сповільнилися, структура зобов'язань зазнала змін, зокрема, за рахунок скорочення зовнішніх ресурсів. Водночас 2023 рік засвідчив поступове відновлення позитивної динаміки (75000 млн. дол.), що свідчить про адаптивність банківської системи до кризових умов, зміцнення її ліквідності та збереження довіри клієнтів.

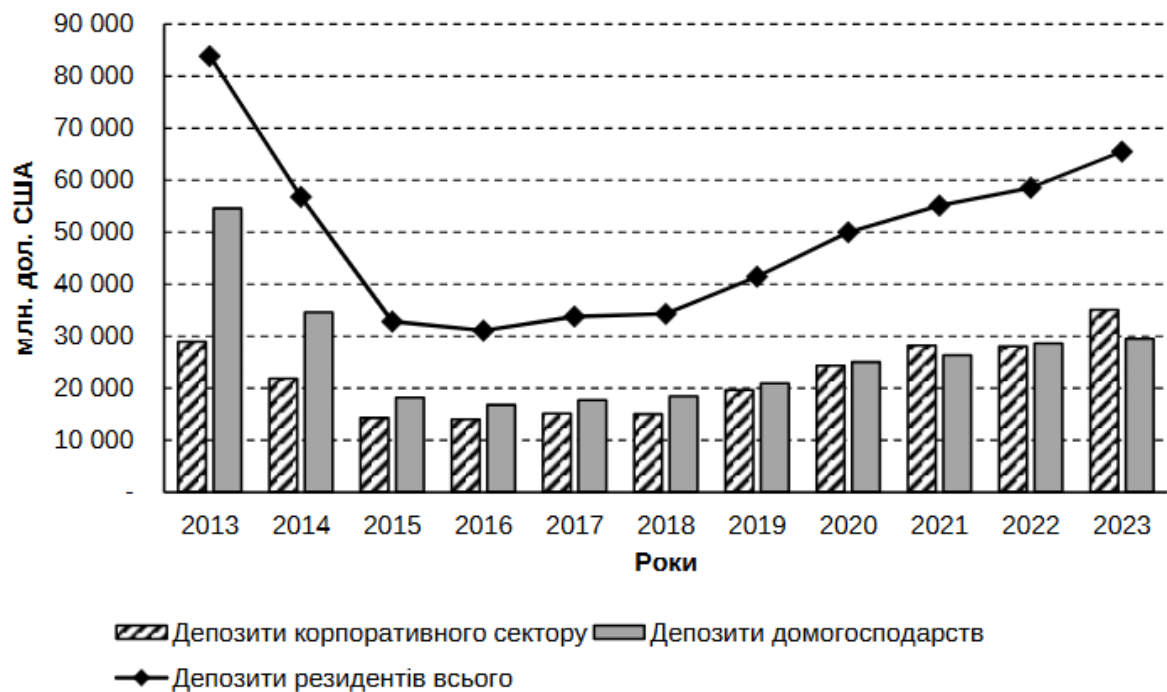


Рис. 2.4. Динаміка залучених депозитів комерційними банками України

За останні роки спостерігається стабільне зростання обсягів депозитів у банківській системі України, зокрема завдяки збільшенню депозитів від населення. Починаючи з 2021 року, банки активно конкурують за вкладників, підвищуючи ставки за гривневими вкладами, а також впроваджують вигідні акційні умови. Після початку повномасштабної війни та посилення макроекономічних ризиків частка валютних депозитів зменшилась, тоді як гривневі депозити набули більшої довіри серед клієнтів. Також відзначається, що середня вартість фондуювання (тобто ставка, яку банки платять вкладникам) прагне до зниження, хоч зниження відбувається

повільно і залежить від строковості депозитів та джерела залучення коштів — населення чи бізнесу.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що розвиток депозитного ринку демонструє зростаючу довіру вкладників до банків.

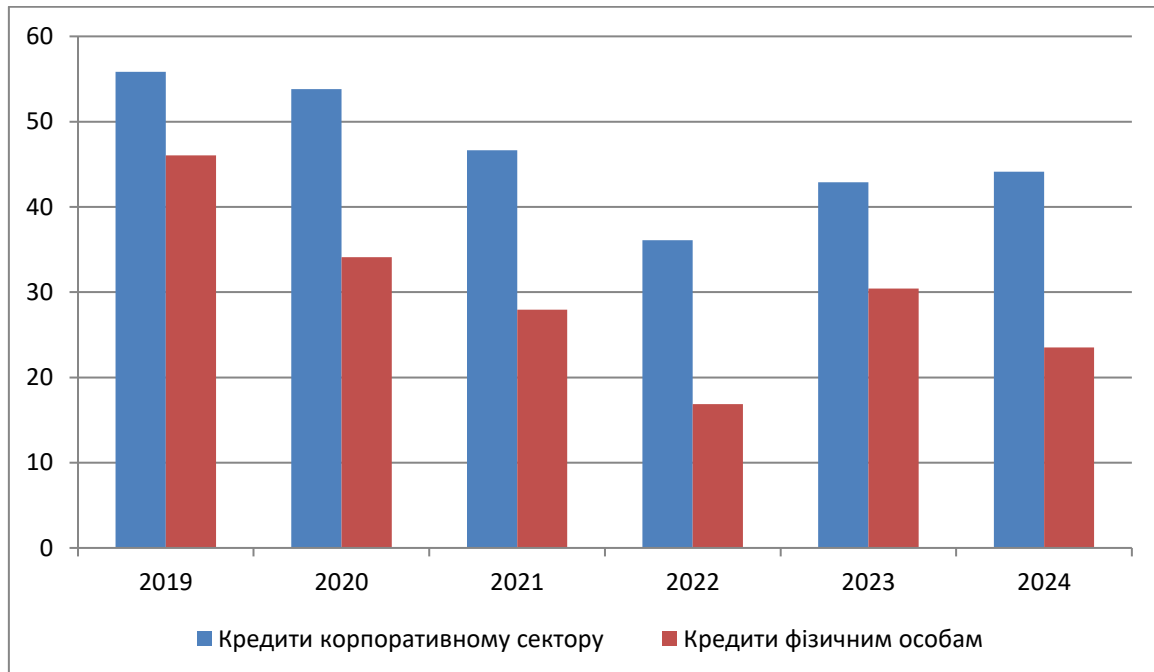


Рис. 2.5. Зміна частки непрацюючих кредитів банківського сектору України за 2019-2024 рр., %

До початку 2022 року спостерігалось поступове зниження частки непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі України за всіма кредитами. Однак протягом 2022 року цей показник зріс із 30% до 38%, після чого знову почав поступово зменшуватися. Для корпоративного сегмента частка проблемних кредитів скоротилася з 55,8% на початку 2019 року до 36,1% на 01.01.2022 р., але в подальшому знову зросла, досягнувши 44,43% станом на 01.03.2024 р. У сегменті кредитування фізичних осіб тенденція була подібною: від 46,04% на початку 2019 року частка NPL знизилася до 16,86% на 01.01.2022 р., після чого піднялася до 30,44% протягом 2022 року та згодом скоротилася до 22,35% станом на 01.03.2024 р.

Корпоративний сегмент залишається більш ризикованим, оскільки частка NPL у ньому знову зросла до майже половини кредитного портфеля. Водночас ринок роздрібного кредитування показує ознаки більшої стійкості,

оскільки після різкого стрибка у 2022 році відбулося зниження рівня непрацюючих кредитів. Загалом, тенденції свідчать про поступове оздоровлення банківської системи, проте проблема високої частки NPL, особливо в корпоративному секторі, і надалі потребує посиленої уваги регулятора та банків.

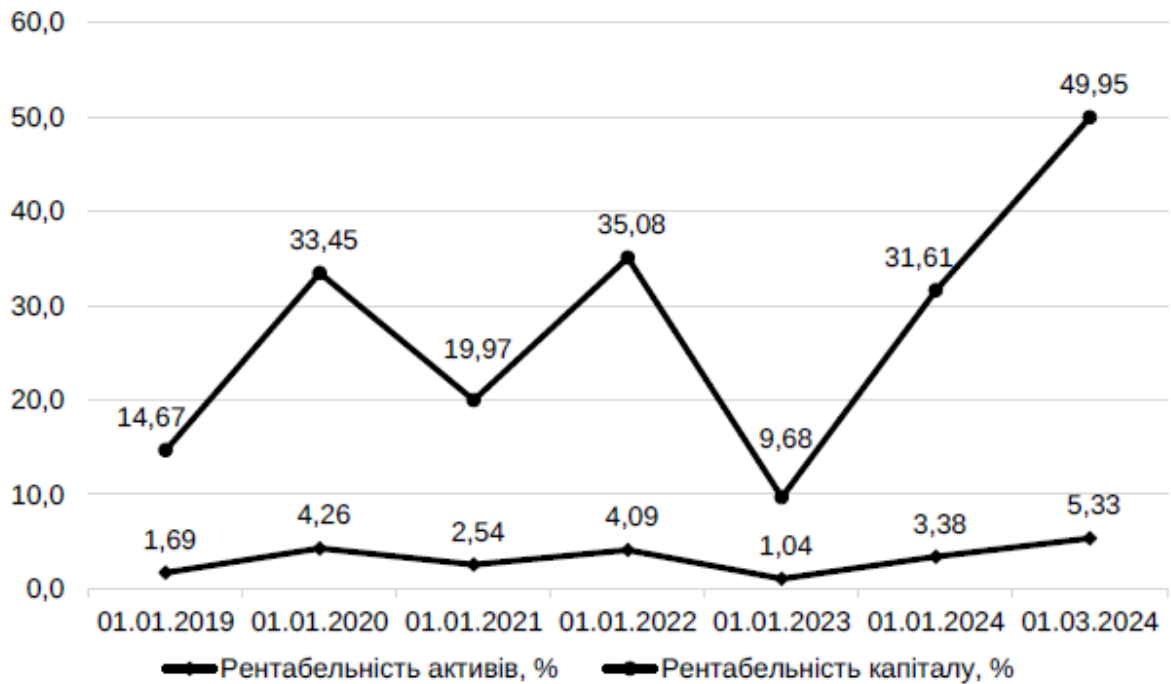


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності банківського сектору України за 2019-2024 рр.

Банківський сектор України у досліджуваний період демонструє високий рівень рентабельності (рис.2.6). Мінімальні значення було зафіксовано станом на 01.01.2023 р., коли рентабельність капіталу становила 9,68%, а рентабельність активів – 1,04%. Найвищі показники спостерігалися станом на 01.03.2024 р., досягнувши 49,95% за рентабельністю капіталу та 5,33% за рентабельністю активів.

Динаміка рентабельності свідчить про суттєве покращення фінансових результатів діяльності банківського сектору протягом 2023–2024 рр. Після відносно низьких значень на початку 2023 року спостерігається різке зростання прибутковості як капіталу, так і активів, що відображає ефективне пристосування банків до нових економічних умов, стабілізацію ринку та підвищення стійкості сектору.

2.2. Загальна характеристика та аналіз діяльності АТ КБ "ПриватБанк"

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» є найбільшим банком України та лідером у сфері банківських послуг, який розпочав свою діяльність у 1992 році. Центральний офіс банку зареєстрований за юридичною адресою: м. Київ, вул. Грушевського, 1д, а фактичне місцезнаходження головного офісу – м. Дніпро, вул. Набережна Перемоги, 30.

ПриватБанк є провідним універсальним банком, що обслуговує як фізичних, так і юридичних осіб. Одним із його ключових інструментів є інноваційна цифрова платформа Приват24, яка забезпечує проведення широкого спектра банківських операцій: кредитування, депозитне обслуговування, безготівкові та готівкові розрахунки, грошові перекази, оплату комунальних послуг, купівлю-продаж іноземної валюти за курсом НБУ, оформлення страхових продуктів, користування кредитними лімітами, а також придбання квитків та інші фінансові послуги.

Банк надає клієнтам повний спектр банківських продуктів: кредитні та депозитні послуги, валютно-обмінні операції, випуск і обслуговування платіжних карток, розрахунково-касове обслуговування, вексельні та акредитивні операції, інкасацію, відкриття поточних та валютних рахунків. Також ПриватБанк виконує функції фінансового агента-посередника у сфері страхування, здійснює діяльність на фондовому ринку, зокрема інвестиційні операції з цінними паперами, депозитарну діяльність, а також надає послуги зі зберігання цінностей, документів, дорогоцінних металів та валюти.

Банк відзначається високим рівнем цифровізації, широкою мережею відділень та банкоматів по всій Україні, що робить його найбільш доступним і зручним для клієнтів.

АТ КБ «ПриватБанк» забезпечує універсальне обслуговування широкого кола клієнтів і залишається лідером українського ринку у

роздрібному сегменті. Основу ресурсної бази банку традиційно становлять кошти населення в національній валюті зі значною часткою поточних рахунків. У 2024 році банк продемонстрував стале зростання клієнтської бази: кількість активних користувачів послуг перевищила **18,5 млн осіб**, серед яких понад **8,6 млн клієнтів з кредитними картками**. Загальний обсяг коштів клієнтів зріс до **понад 621,6 млрд грн**, що підтверджує високий рівень довіри населення та бізнесу.

Завдяки безперебійному функціонуванню електронних сервісів, зокрема **Приват24**, а також широкій мережі відділень і банкоматів у всіх регіонах, де це безпечно, банк зберіг провідні позиції та підтримував фінансову стабільність країни. Протягом року ПриватБанк продовжував активно кредитувати фізичних і юридичних осіб, при цьому його частка в роздрібному кредитному портфелі залишалась найвищою серед банків.

У 2024 році банк отримав **чистий прибуток 40,1 млрд грн**, а рівень капіталізації зріс до **107,3 млрд грн**, що забезпечило збереження фінансової стійкості та прибутковості роздрібної діяльності. Завдяки модернізації сервісів, зростанню обсягів валютно-обмінних операцій та розвитку безготівкових розрахунків ПриватБанк підтвердив статус інноваційного лідера банківської системи України.

АТ КБ «ПриватБанк» володіє найбільш розвиненою інфраструктурою серед українських банків, що забезпечує клієнтам зручний доступ до фінансових послуг у будь-якому регіоні країни. У 2022 році мережа банку включала близько **1000 відділень**, понад **5000 банкоматів** та майже **10 000 терміналів самообслуговування**, що дозволяє оперативно здійснювати основні операції навіть у віддалених населених пунктах. Додатково банк обслуговував **понад 223 тис. POS-терміналів**, що значно розширювало можливості безготівкових розрахунків для бізнесу та населення. Активна клієнтська база нараховувала близько **25,8 млн платіжних карток**, що підтверджує провідні позиції банку у сфері роздрібного обслуговування. Поєднання масштабної фізичної мережі та інноваційних цифрових сервісів,

зокрема Приват24, робить ПриватБанк найбільш доступною та технологічною фінансовою установою країни.

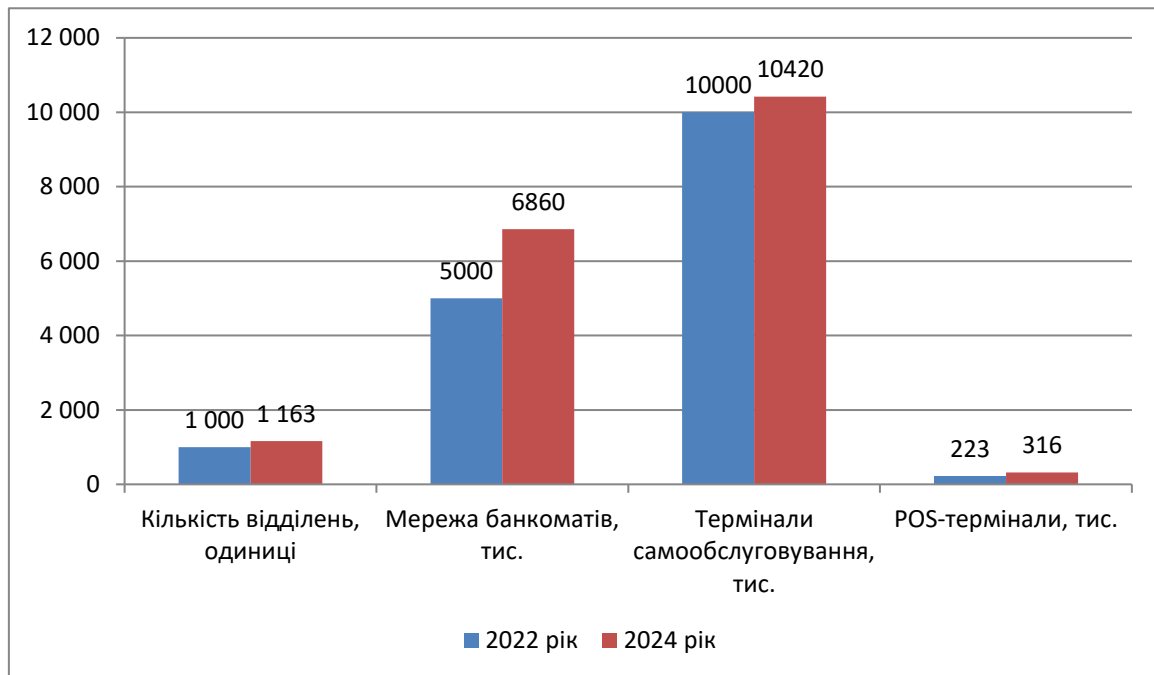


Рис. 2.7. Характеристика мережі відділень та терміналів АТ КБ "ПриватБанк"

Організаційна структура Банку наведена на рис. у додатку.

АТ КБ «ПриватБанк» функціонує як державний банк, єдиним акціонером якого виступає держава в особі Кабінету Міністрів України, що володіє 100% акцій. Банк забезпечує дотримання та захист прав і законних інтересів акціонера; протягом 2022 року операцій з купівлі-продажу його акцій не відбувалося.

Управлінська структура банку складається з Наглядової ради та Правління. Наглядова рада виконує стратегічні функції, контролює діяльність Правління та дбає про фінансову стійкість, безпеку й відповідність роботи банку законодавству. Вона налічує дев'ять членів, серед яких шість незалежних та троє представників держави. До її компетенції належить захист інтересів вкладників і кредиторів, впровадження стратегії розвитку та вдосконалення корпоративного управління. Для ефективнішої роботи

створені профільні комітети: з питань аудиту, ризиків, корпоративного управління та трансформації.

Правління відповідає за поточну діяльність банку, підзвітне Наглядовій раді та акціонеру. Для підвищення результативності створено низку спеціалізованих комітетів, зокрема бюджетний, кредитний, трансформаційний, з управління активами та пасивами, з питань комплаєнсу, фінансової безпеки, операційних ризиків, інформаційної безпеки, маркетингу, тарифів, технологій, а також управління непрацюючими активами.

Станом на 2023 рік у банку було зайнято 20,5 тис. працівників, серед яких 2,1 тис. перебували у відпустці по догляду за дитиною або на лікарняному через вагітність і пологи. Структура персоналу виглядала так: 66 % становили жінки, 4,02 % – особи з інвалідністю, 3,9 % – мобілізовані до ЗСУ, 23 % – батьки дітей віком до 6 років, а 12,7 % – співробітники віком понад 50 років [4, с.17]. Наприкінці 2023 року більшість штату складали основні працівники (95,8 %), що на 11,4 % більше, ніж у 2022 році. Частка зайнятих за цивільно-правовими договорами становила 4,2 % і зменшилася протягом аналізованого періоду.

Незважаючи на зниження чисельності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» із 26 тис.осіб у 2018 році до 20,5 тис. у 2023-му, витрати на його утримання зростали. Зокрема, середньорічні витрати на оплату праці на одного співробітника підвищувалися на 21 %. Основними чинниками такого зростання стали підвищення рівня доходів працівників унаслідок інфляції, загальна тенденція зростання заробітних плат у банківській сфері, а також мобілізація частини штату.

Функціональні підрозділи у структурі управління «ПриватБанку» відповідають за спеціалізоване виконання окремих завдань і функцій, що охоплюють різні напрями банківської діяльності. Кожен із них зосереджується на власній сфері роботи, забезпечуючи її ефективність і

результативність. Такий поділ обов'язків надає можливість Головному офісу здійснювати централізоване керівництво діяльністю банку.

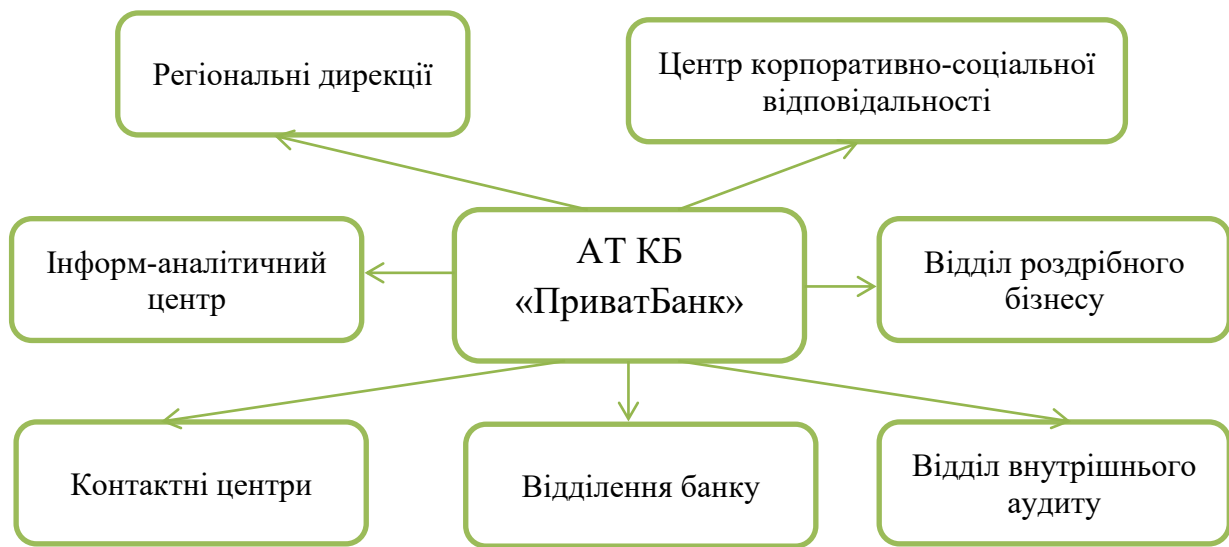


Рис. 2.8. Модульні підрозділи в структурі управління АТ КБ «ПриватБанк»

Модульні підрозділи у структурі управління «ПриватБанку» відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів та управління ними. Кожен підрозділ цього типу спеціалізується на окремих напрямках банківської діяльності й виконує визначені функції, завдання та обов'язки. Окрім того, модульні підрозділи можуть діяти на різних рівнях управління – стратегічному, тактичному й операційному, маючи власні модулі, що відповідають за конкретні процеси та завдання. У цілому така структура дає змогу банку раціонально організовувати свою діяльність та підтримувати високий рівень якості обслуговування клієнтів.

У процесі комплексної діагностики та оцінювання фінансових результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр. доцільно здійснити аналіз складу й структури активів, дослідити пасиви за елементами власного капіталу та зобов'язань, оцінити ефективність управління кредитним портфелем, простежити динаміку та зміни у структурі портфеля цінних паперів, а також зосередити увагу на показниках, що визначають формування чистого фінансового результату.

Аналіз основних економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2024 рр. свідчить про позитивні тенденції у фінансовому розвитку. Обсяг господарської діяльності та процентний дохід зросли майже на 48 %, що підтверджує стійке розширення банківських операцій. Важливим фактором стала суттєва економія процентних витрат, які скоротилися більш ніж на 58 %, що забезпечило приріст чистого процентного доходу на 71,9 %. Після врахування резервів його обсяг підвищився на 17,7 %, що свідчить про зростання фінансової стійкості. Фінансовий результат до оподаткування зріс на 30,3 %, проте витрати на податки збільшилися в рази. Попри це, чистий прибуток банку зріс на 14,6 %, що демонструє ефективність управління та стабільність діяльності у посткризовий період.

Таблиця 2.2

Динаміка активів АТ КБ «ПриватБанк»

Активи	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	+/-	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	96 380	152282	151768	55 388	57,47
Торгові цінні папери	239 752	271847	375094	135 342	56,45
Заборгованість кредитних установ	103 837	134237	86589	-17 248	-16,61
Кредити клієнтам	68 084	92019	112761	44 677	65,62
Активи для продажу	64	4	4	-60	-93,75
Основні засоби	5 228	5127	5173	-55	-1,05
Інші фінансові активи	4 309	9493	13496	9 187	213,20
Інші нефінансові активи	9 189	9094	9932	743	8,09
Всього активів	540 596	680008	761461	100	40,86

Динаміка активів банку «Південний» у 2021–2022 рр. свідчить про позитивну тенденцію зростання загального обсягу, що підвищився на 40,86 %. Найбільший приріст спостерігається за статтею «інші фінансові активи» (+213,2 %), що може вказувати на активізацію інвестиційних операцій. Високими темпами зросли кредити клієнтам (+65,62 %) та грошові кошти з еквівалентами (+57,47 %), що підтверджує посилення кредитної діяльності та нарощування ліквідності. Позитивну динаміку також мають торгові цінні папери (+56,45 %). Водночас зафіксовано зниження заборгованості

кредитних установ (-16,61 %) та незначне скорочення основних засобів (-1,05 %), що може свідчити про оптимізацію структури активів.

Детальніше розглянемо структуру та динаміку кредитів наданих АТ КБ "ПриватБанк" фізичним та юридичним особам.

Таблиця 2.3

Динаміка кредитів наданих АТ КБ "ПриватБанк" фізичним та юридичним особам

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	+/-	%
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	165 780	170 042	162 410	-3 370	-2,03
Кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу	5 940	6 386	9 112	3 172	53,40
Кредити юридичним особам, що надані за операціями РЕПО	2 310	1 459	160	-2 150	-93,07
Кредити фізичним особам – кредитні картки	52 170	54 500	62 703	10 533	20,19
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	8 950	9 764	12 738	3 788	42,32
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	5 300	5 618	8 559	3 259	61,49
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	740	885	2 675	1 935	261,49
Кредити підприємствам мікро та малого бізнесу	24 870	25 454	23 606	-1 264	-5,08
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	780	809	1 835	1 055	135,26
Всього кредитів та авансів клієнтам, загальна сума	266 840	274 917	283 798	16 958	6,36

У 2022–2024 рр. кредитний портфель АТ КБ «ПриватБанк» загалом зріс на 6,36 %, що свідчить про розширення кредитної діяльності. Найбільший приріст зафіксовано за кредитами на придбання автомобілів (+261,49 %), іпотечними (+61,49 %) та споживчими кредитами (+42,32 %), що демонструє зростання попиту серед фізичних осіб. Водночас кредити юридичним особам за операціями РЕПО скоротилися майже на 93 %, а обсяги кредитування мікро- та малого бізнесу зменшилися на 5,08 %. Структура кредитів свідчить про орієнтацію банку на роздрібний сегмент.

Структура кредитів юридичним особам представлена на рис.

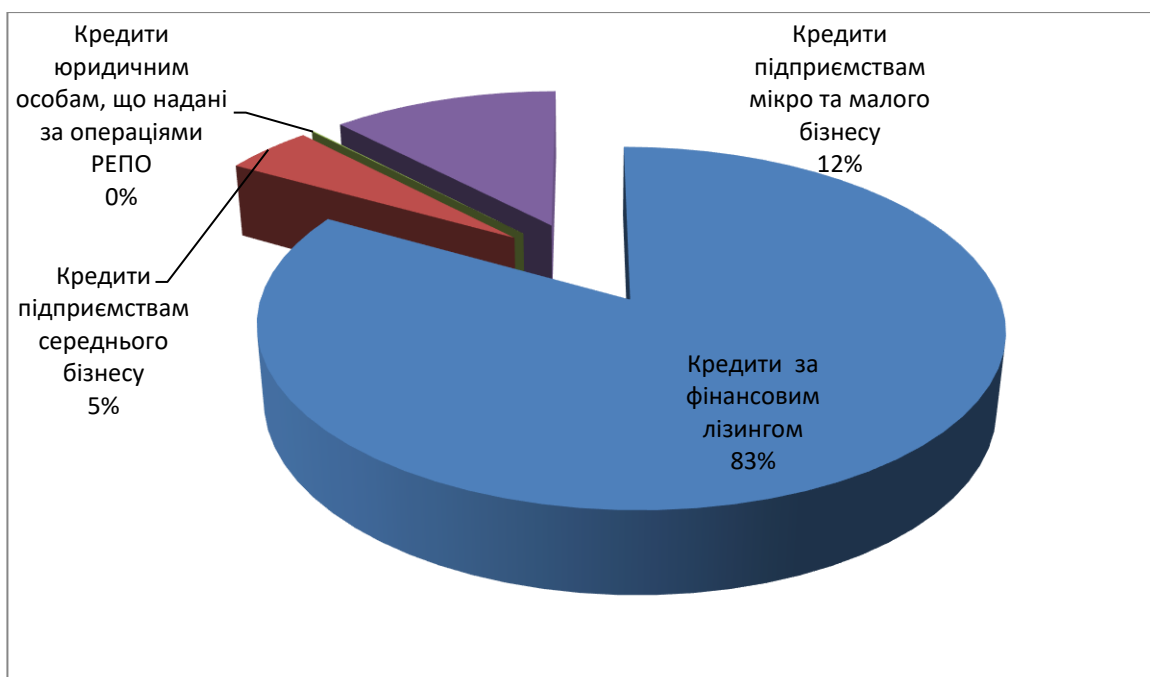


Рис. 2.9. Структура кредитів юридичним особам АТ КБ "ПриватБанк" у 2024р

Структура кредитів, наданих фізичним особам представлена на рис.

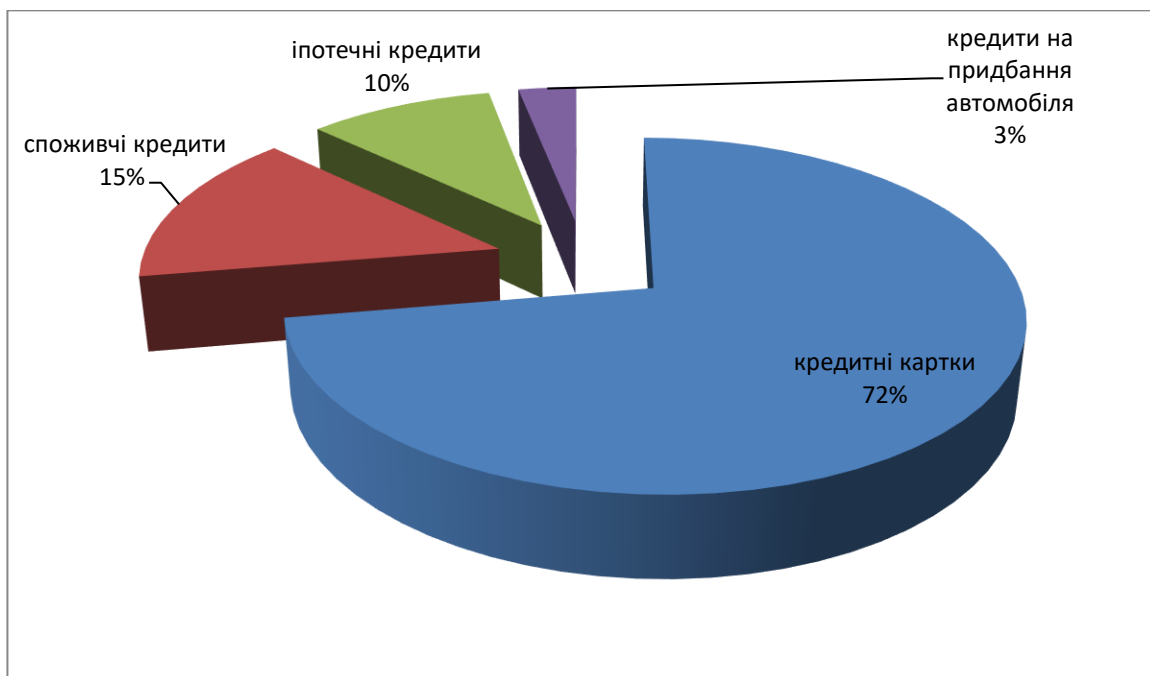


Рис. 2.10. Структура кредитів, наданих фізичним особам АТ КБ "ПриватБанк" у 2024р

Станом на 31 грудня 2024 року до строкових депозитів юридичних та фізичних осіб включено 12 104 мільйони гривень та 168 мільйонів гривень

Таблиця 2.4

Динаміка та структура депозитів розміщених у АТ КБ "ПриватБанк" протягом 2022-2024 рр., млн. грн.

Галузь	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	+/-	%
Фізичні особи	372 845	396 512	446 600	73 755	19,78
Сфера послуг	48 972	56 100	60 818	11 846	24,19
Торгівля	39 540	41 792	44 932	5 392	13,64
Виробництво	35 880	41 457	44 265	8 385	23,37
Сільське господарство	4 970	5 484	8 430	3 460	69,62
Транспорт та зв'язок	5 100	5 933	6 039	939	18,41
Машинобудування	2 100	2 769	3 960	1 860	88,57
Підприємства державної власності	770	843	1 252	482	62,60
Інше	4 010	4 635	5 300	1 290	32,17
Всього коштів клієнтів	514 187	555 525	621 596	107 409	20,89

У 2022–2024 рр. динаміка депозитів, розміщених у АТ КБ «ПриватБанк», демонструє стійку тенденцію до зростання, що підтверджується збільшенням загального обсягу коштів клієнтів на 20,89 %. Найбільшу частку традиційно займають депозити фізичних осіб, які зросли на 73 755 млн грн (+19,78 %), що свідчить про високий рівень довіри населення до банку. Серед галузей найбільш відчутний приріст спостерігається у машинобудуванні (+88,57 %) та сільському господарстві (+69,62 %), що свідчить про активізацію економічної діяльності у цих сферах. Виробництво та сфера послуг також демонструють вагоме зростання понад 20 %. Отримані результати свідчать про ефективну політику залучення ресурсів, диверсифікацію депозитної бази та посилення ролі банку у фінансуванні різних секторів економіки.

Структура депозитів розміщених у АТ КБ "ПриватБанк" юридичними особами за галузями економіки у 2024 р.

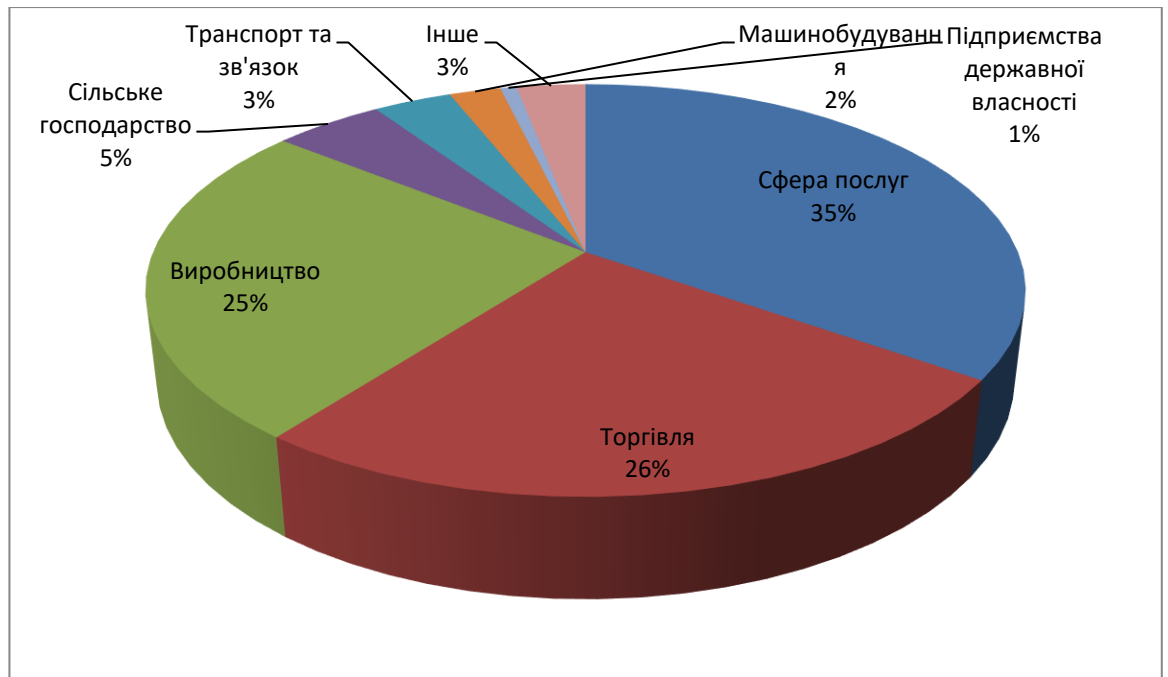


Рис. 2.11. Структура депозитів розміщених у АТ КБ «ПриватБанк» юридичними особами за галузями економіки у 2024 р.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

№	Показники	Роки				Відхилення	
		2021	2022	2023	2024	+/-	%
1	Обсяги господарської діяльності, млн грн	35 857	43 686	48 200	53 100	17 243	48,09
2	Процентний дохід, млн грн	35 857	43 686	48 200	53 100	17 243	48,09
3	Процентні витрати, млн грн	6 533	3 768	3 200	2 700	-3 833	-58,67
4	Чистий процентний дохід, млн грн	29 324	39 918	45 000	50 400	21 076	71,87
5	Чистий процентний дохід після сплати резерву, млн грн	28 468	24 522	29 000	33 500	5 032	17,68
6	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	35 300	36 974	41 000	46 000	10 700	30,31
7	Витрати на сплату податку, млн грн	58	4 474	5 000	5 600	5 542	9555,17
8	Чистий прибуток, млн грн	35 242	32 500	36 000	40 400	5 158	14,64

Аналіз чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» у 2021–2024 рр. демонструє стабільно високі фінансові результати з поступальною позитивною динамікою. У 2021 році банк отримав близько 35 млрд грн

чистого прибутку, у 2022 році, попри вплив воєнних дій та загальноекономічну нестабільність, показник знизився до 30,3 млрд грн, що свідчить про гнучкість та здатність адаптуватися до кризових умов. Уже у 2023 році прибуток зріс до 37,8 млрд грн, а в 2024 році – до 40,1 млрд грн, що підкреслює ефективність управління активами, розвиток цифрових сервісів та зміцнення позицій на ринку. Загалом банк демонструє фінансову стійкість, забезпечуючи стабільний прибуток навіть у складних умовах української економіки (рис. 2.12).

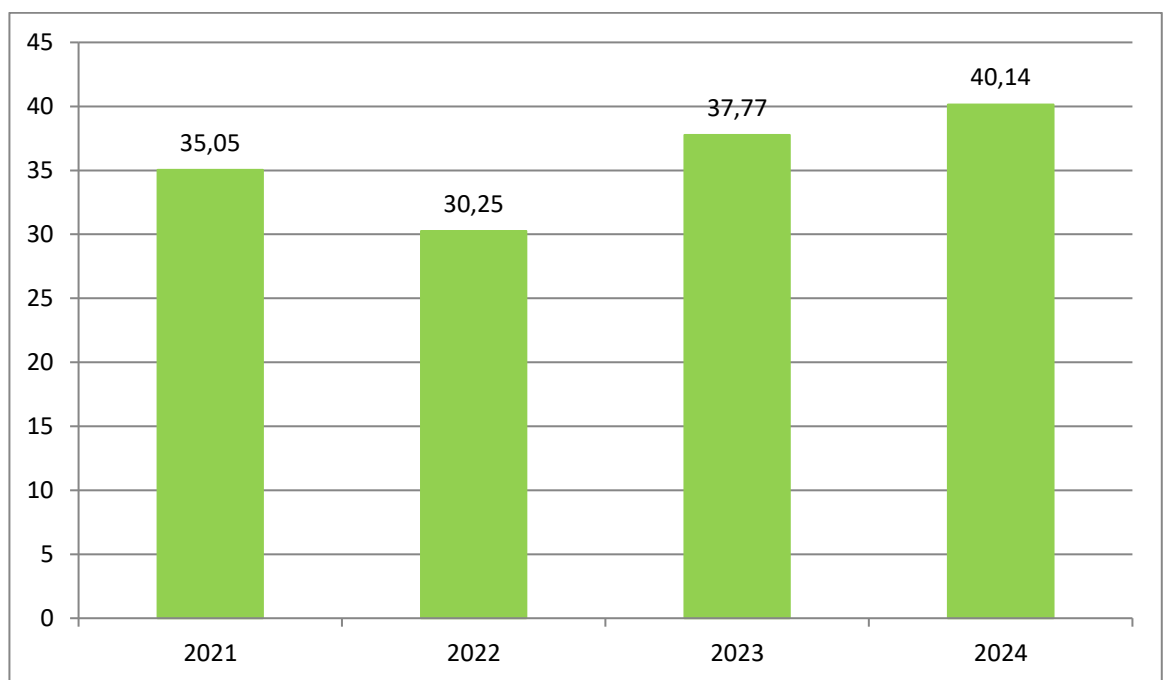


Рис. 2.12. Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2024 рр.

Динаміка процентних доходів та процентних витрат АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2024 рр. наведена на рис. 2.13

Аналіз процентних доходів і витрат АТ КБ «ПриватБанк» у 2021–2024 рр. свідчить про стійку динаміку зростання. Процентні доходи банку зросли з 35,9 млрд грн у 2021 році до 77,6 млрд грн у 2024 році, що майже вдвічі більше. Витрати у цей період також зросли — з 6,5 млрд грн до 10,7 млрд грн, однак їхній приріст був помірнішим.

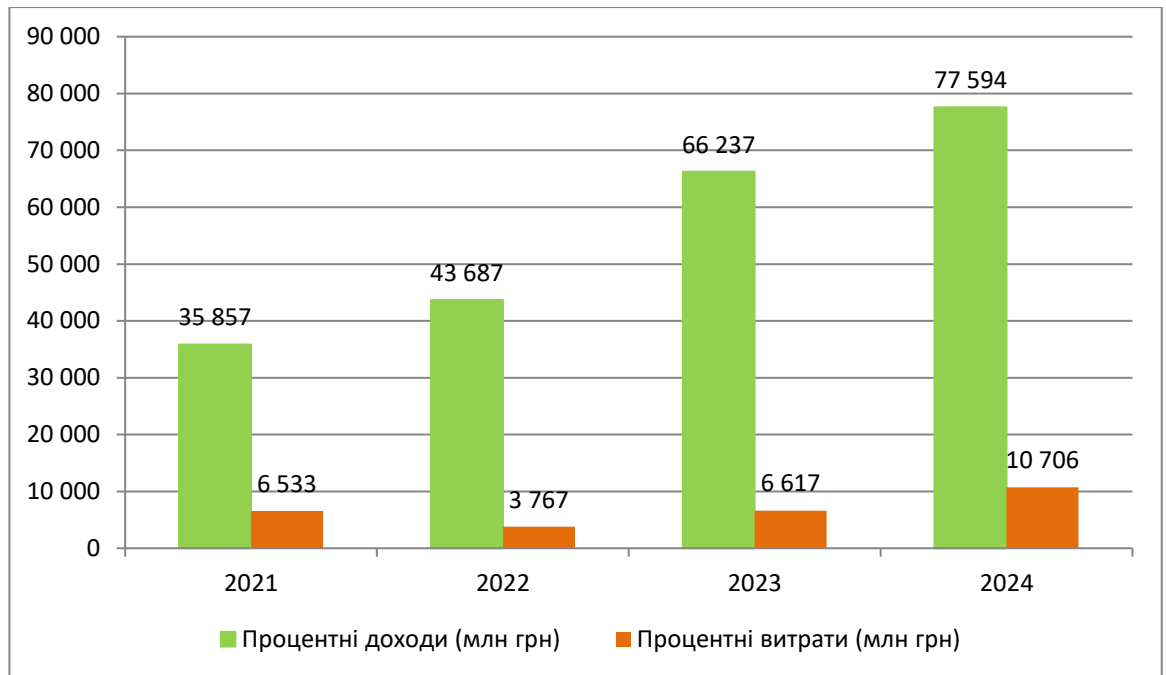


Рис. 2.13. Динаміка процентних доходів та процентних витрат АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2024 рр.

Завдяки цьому чистий процентний дохід продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись із 29,3 млрд грн у 2021 році до 66,9 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про ефективну політику управління активами та пасивами банку, його здатність адаптуватися до економічних викликів, а також про збереження стабільної позиції на фінансовому ринку України.

2.3. Аналіз персоналу АТ КБ "ПриватБанк"

Аналіз персоналу АТ КБ «ПриватБанк» є важливою складовою формування стратегії. Дослідження динаміки чисельності працівників, рівня плинності кадрів та особливостей кадрового забезпечення дає змогу виявити сильні та проблемні сторони у системі управління персоналом. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для розробки заходів щодо підвищення продуктивності праці та стабільності кадрового потенціалу банку.

Спочатку проаналізуємо динаміку чисельності персоналу банку (рис.).

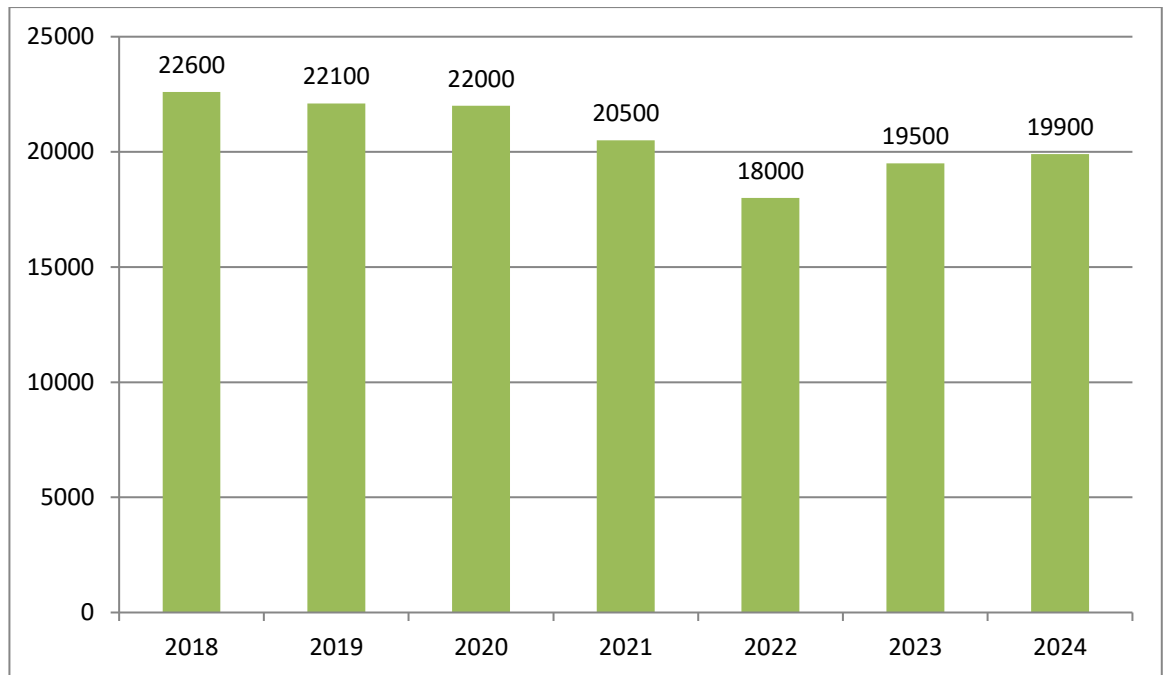


Рис. 2.14. Динаміка чисельності персоналу АТ КБ «ПриватБанк», 2018–2024 рр., чол.

Динаміка чисельності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у 2018–2024 рр. свідчить про суттєві коливання, зумовлені як внутрішніми змінами в банку, так і зовнішніми економічними факторами. У 2018 р. банк мав 22,6 тис. працівників, проте вже у 2019–2020 рр. спостерігалось поступове скорочення до 22,1 та 22,0 тис. осіб. Найбільше зменшення відбулося у 2021–2022 рр., коли чисельність скоротилася з 20,5 до 18,0 тис. осіб, що відображає оптимізацію витрат та вплив кризових умов. Водночас з 2023 р. намітилася тенденція до відновлення кадрового потенціалу: кількість працівників зросла до 19,5 тис., а у 2024 р. – до 19,9 тис. Це свідчить про стабілізацію банківської діяльності та поступове нарощення персоналу.

Проведемо аналіз кадрового руху персоналу протягом 2018–2024 рр. (табл 2.6).

Аналіз руху кадрів у АТ КБ «ПриватБанк» у 2018–2024 рр. показує нерівномірність процесів прийому та вибуття працівників. У 2018 р. надходження кадрів перевищувало вибуття, проте вже у 2019–2022 рр. спостерігалось протилежне — вибуття працівників було більшим, що зумовило зниження чисельності персоналу.

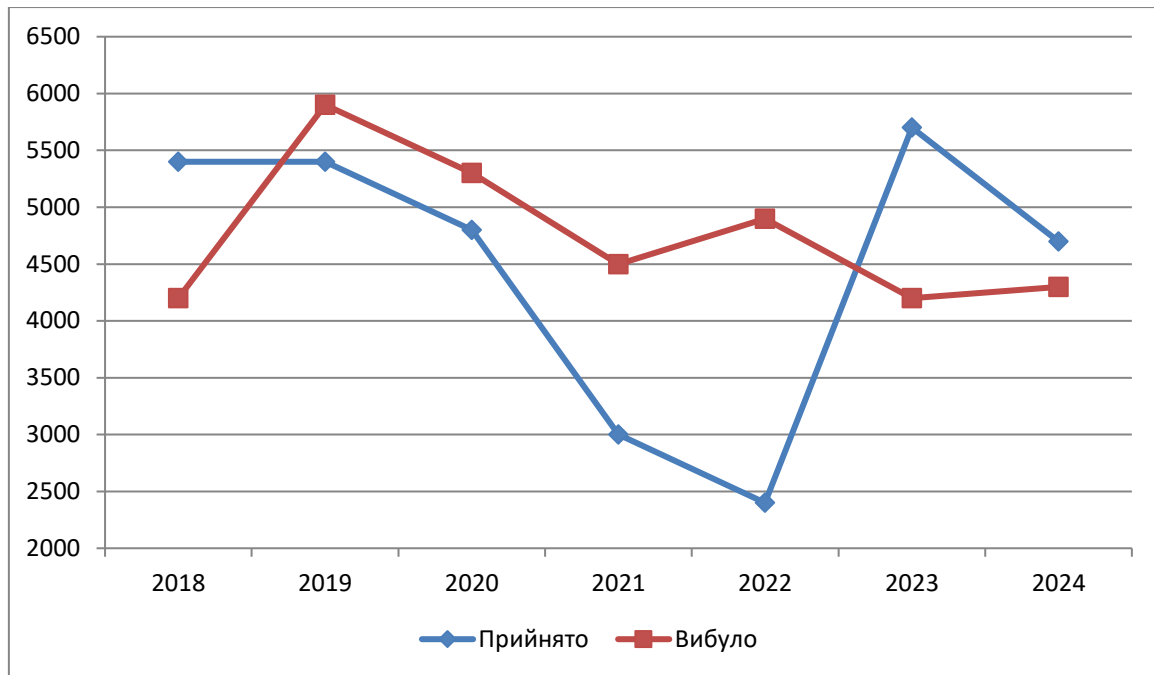


Рис. 2.15. Динаміка вибуття працівників АТ КБ «ПриватБанк» у 2018-2024 рр., чол.

Особливо критичною була ситуація у 2021–2022 рр. Починаючи з 2023 р., тенденція змінилася: кількість прийнятих знову перевищила вибуття, що свідчить про відновлення кадрового потенціалу та стабілізацію діяльності банку.

Таблиця 2.6

Кадровий рух АТ КБ «ПриватБанк», 2018-2024 рр., чол.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. Середньооблікова чисельність працівників	22600	22100	22000	20500	18000	19500	19900
2. Прийнято працівників	5400	5400	4800	3000	2400	5700	4700
3. Вибуло працівників	4200	5900	5300	4500	4900	4200	4300
— у тому числі:							
- за власним бажанням	1200	1150	950	870	496	425	516
- за порушення дисципліни	450	860	750	400	385	330	258
- по скороченню штатів	950	1200	1600	850	1426	1222	1075
- з інших причин	1600	2690	2000	2380	2593	2223	2451

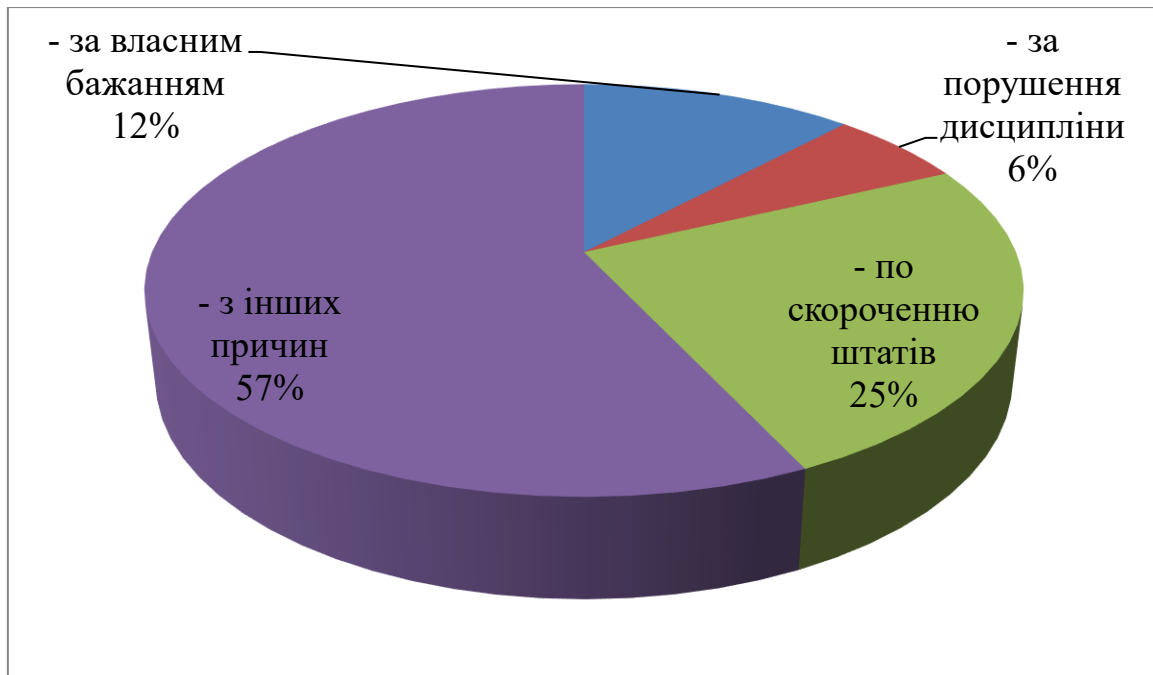


Рис. 2.16. Аналіз вибуття працівників АТ КБ «ПриватБанк» за причинами, %

Аналіз причин вибуття працівників свідчить про різний характер кадрових змін. Найбільша кількість працівників залишила організацію з інших причин — 2451 особа, що становить понад половину загальних звільнень. Значною є частка скорочення штатів — 1075 осіб, що відображає оптимізаційні процеси. За власним бажанням звільнилося 516 працівників, що вказує на певний рівень добровільної мобільності кадрів. Найменша кількість — 258 осіб — вибула через порушення дисципліни, що характеризує відносно низький рівень трудової недобросовісності.

Проведемо аналіз плинності та оборотності персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

Коефіцієнт плинності персоналу (Кпл) показує частку працівників, які залишили підприємство (звільнені за власним бажанням, за угодою сторін чи з ініціативи адміністрації).

Формула розрахунку наступна:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сер}} \times 100\%$$

де:

Чзв– кількість працівників, які звільнилися протягом періоду (місяць, квартал, рік);

Чсер– середньооблікова чисельність персоналу за той же період.

Коефіцієнт оборотності персоналу (Коб) характеризує інтенсивність руху кадрів, враховуючи як прийняття, так і звільнення.

Формула:

$$K_{об} = \frac{\text{Ч}_{пр} + \text{Ч}_{зв}}{\text{Ч}_{сер}} \times 100\%$$

де:

Чпр– кількість прийнятих працівників;

Чзв– кількість звільнених;

Чсер– середньооблікова чисельність персоналу.

Високий коефіцієнт плинності свідчить про проблеми з мотивацією, умовами праці, корпоративною культурою. Високий коефіцієнт оборотності - часта зміна складу персоналу, що може свідчити як про активний розвиток компанії, так і про нестабільність кадрової політики.

Результати розрахунку зазначених коефіцієнтів наведено у табл.

Таблиця 2.7

Аналіз плинності та оборотності персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Рік	Середньооблікова чисельність, осіб	Прийнято працівників, осіб	Вибуло працівників, осіб	Коефіцієнт оборотності персоналу, %	Коефіцієнт плинності персоналу, %
2018	22 600	5 400	4 200	23,9	18,6
2019	22 100	5 400	5 900	24,4	26,7
2020	22 000	4 800	5 300	21,8	24,1
2021	20 500	3 000	4 500	14,6	22,0
2022	18 000	2 400	4 900	13,3	27,2
2023	19 500	5 700	4 200	29,2	21,5
2024	19 900	4 700	4 300	23,6	21,6

Динаміка коефіцієнтів оборотності та плинності персоналу у 2018–2024 рр. свідчить про неоднорідні тенденції у кадровій політиці підприємства. У 2018 р. показники були відносно збалансованими: коефіцієнт оборотності становив 23,9%, а плинності – 18,6%, що відображало помірний рух

кадрів без суттєвих диспропорцій. Проте вже у 2019–2020 рр. плинність зросла (до 26,7% та 24,1% відповідно), що перевищило рівень оборотності, вказуючи на посилення проблем зі збереженням кадрів.

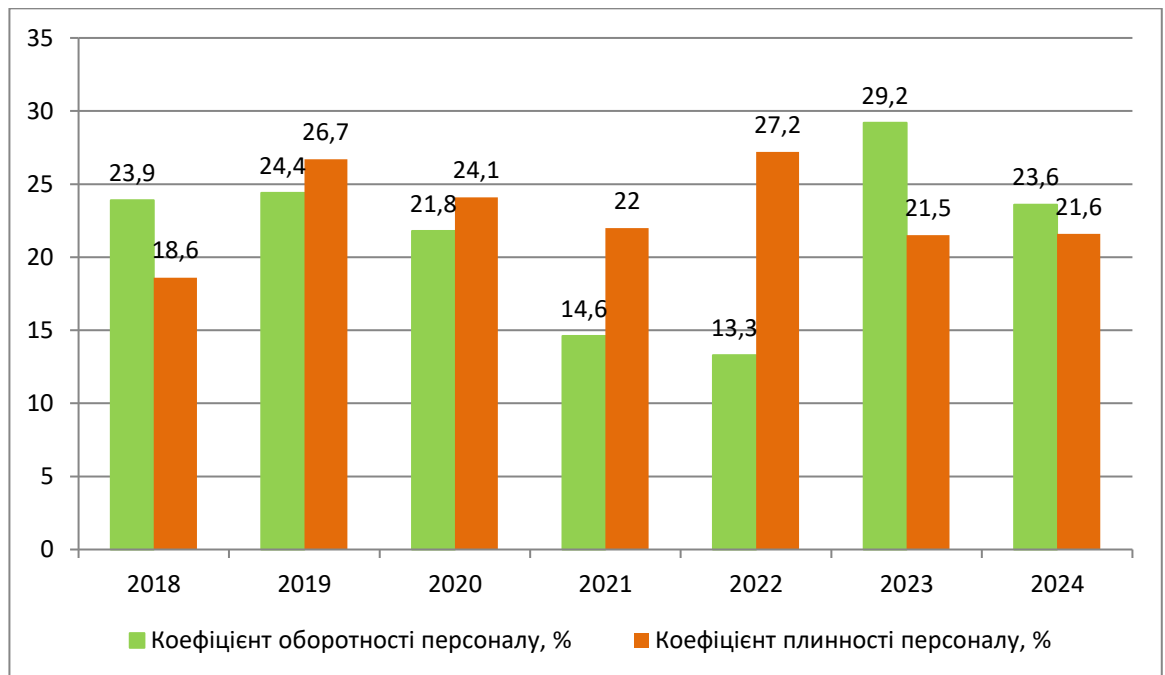


Рис. 2.17. Динаміка коефіцієнтів плинності та оборотності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2018–2024 рр.

Особливо несприятливою стала ситуація у 2021–2022 рр.: плинність перевищувала оборотність у понад 1,5–2 рази (22,0% і 27,2% проти 14,6% і 13,3% відповідно). Це означало, що підприємство втрачало працівників швидше, ніж могло їх замінити, що створювало ризики кадрового дефіциту та зниження продуктивності.

У 2023–2024 рр. спостерігалось певне вирівнювання ситуації: оборотність зросла до 29,2% і 23,6%, тоді як плинність утримувалася на рівні близько 21–22%. Це свідчить про активізацію політики оновлення персоналу та відносне зменшення дисбалансу між прийняттям і вибуттям кадрів. Загалом, тенденції вказують на необхідність підвищення стабільності трудового колективу та оптимізації кадрових процесів.

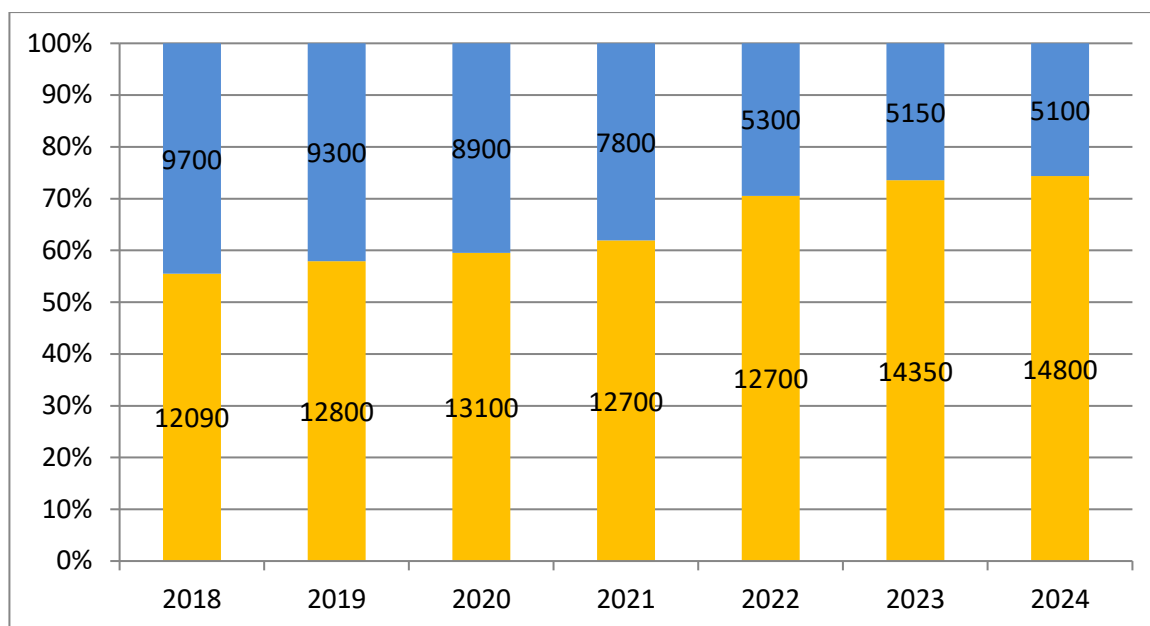


Рис. 2.18. Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк», 2018-2024 рр. за статтю, чол.

Протягом 2018–2024 рр. структура персоналу змінилася на користь зростання частки жінок та скорочення кількості чоловіків. Жінок стало більше з 12 090 у 2018 р. до 14 800 у 2024 р., тоді як чисельність чоловіків зменшилася з 9 700 до 5 100.

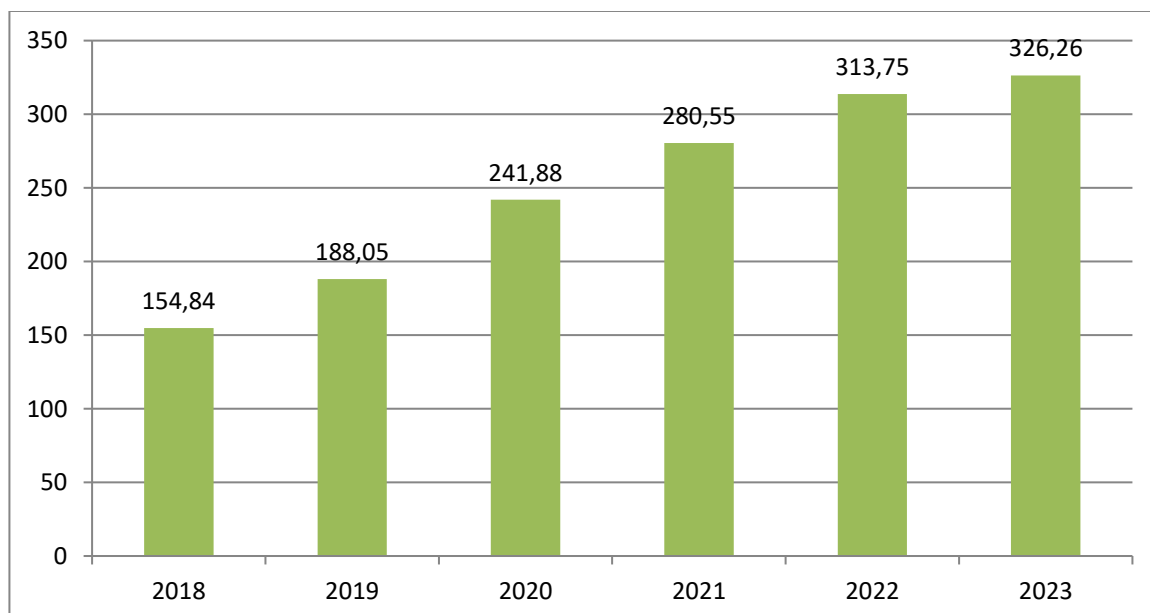


Рис. 2.19. Середньорічна оплата праці одного працівника АТ КБ «ПриватБанк», 2018-2024 рр., тис.грн./чол.

Найбільш різке скорочення відбулося у 2022 рр., коли кількість чоловіків знизилася на 2 500 осіб. Отже, структура кадрів набуває більш вираженого жіночого характеру, що може впливати на гендерний баланс у колективі.

Середньорічна заробітна плата одного працівника АТ КБ «ПриватБанк» у 2018–2023 рр. демонструє стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2018 році вона становила 154,84 тис. грн на рік, то вже у 2019 році підвищилася до 188,05 тис. грн, а у 2020 році – до 241,88 тис. грн. У подальшому спостерігається стабільне щорічне зростання: 280,55 тис. грн у 2021 р., 313,75 тис. грн у 2022 р. та 326,26 тис. грн у 2023 р. Загалом за аналізований період середня зарплата зросла більш ніж удвічі. Така динаміка свідчить про зміцнення фінансових можливостей банку, його здатність забезпечувати конкурентний рівень оплати праці та зберігати кваліфікований персонал.

Проведемо аналіз продуктивності праці.

Коефіцієнт продуктивності персоналу відображає ефективність використання трудових ресурсів і зазвичай розраховується як відношення результатів діяльності підприємства до середньооблікової чисельності працівників.

$$K_{\text{прод}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$$

Результати розрахунку представимо у таблиці.

Таблиця 2.8

Динаміка продуктивності праці АТ КБ «ПриватБанк»

Рік	Чистий прибуток, млрд грн	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Коефіцієнт продуктивності, млн грн/чол.
2021	35,05	20 500	1,71
2022	30,25	18 000	1,68
2023	37,77	19 500	1,94
2024	40,14	19 900	2,02

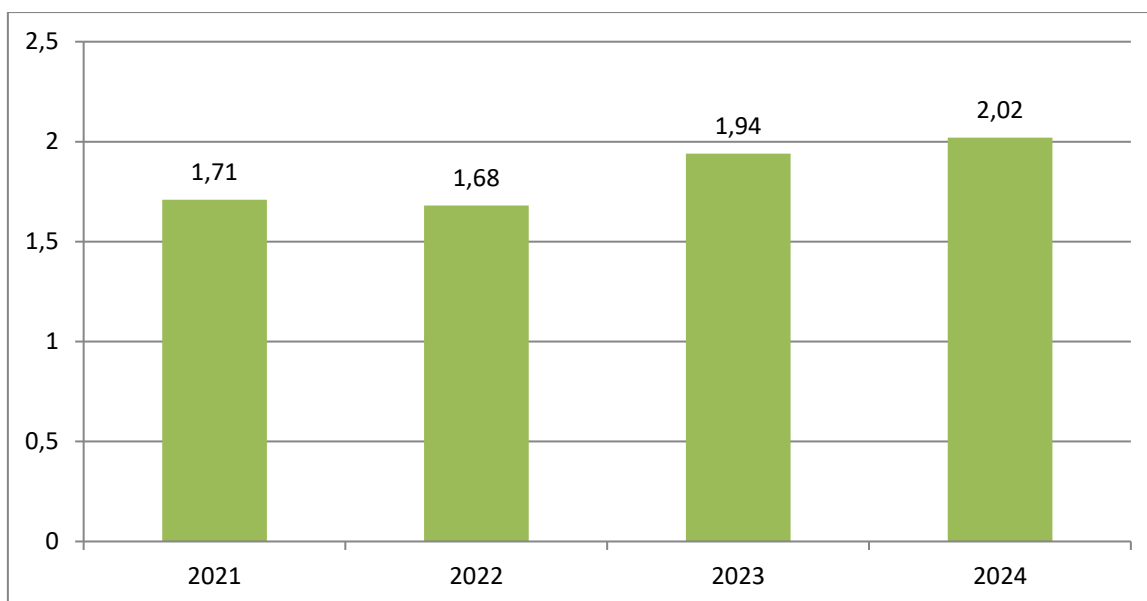


Рис. 2.20. Динаміка коефіцієнту продуктивності праці АТ КБ «ПриватБанк», 2021-2024 рр.

Коефіцієнт продуктивності праці АТ КБ «ПриватБанк» у 2021–2024 рр. мав тенденцію до зростання, попри тимчасове зниження у 2022 р. Якщо у 2021 р. він становив 1,71 млн грн/чол., то внаслідок скорочення прибутку до 30,25 млрд грн у 2022 р. показник знизився до 1,68 млн грн/чол. Починаючи з 2023 р., спостерігається стійке зростання: продуктивність піднялася до 1,94 млн грн/чол., а у 2024 р. досягла 2,02 млн грн/чол. Це свідчить про підвищення ефективності праці працівників, адже за майже незмінної чисельності персоналу банк забезпечив зростання результативності на 18% порівняно з 2021 роком.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

3.1. Обґрунтування розробки рекомендацій щодо управління результативністю персоналу АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Дослідження проведемо на базі департаменту підтримки бізнес-клієнтів. На сьогодні результативність роботи персоналу департаменту банку оцінюється за комплексом ключових показників результативності, які дають змогу об'єктивно відстежувати якість обслуговування клієнтів, дотримання внутрішніх стандартів, а також рівень професійної поведінки працівників.

1. CSAT (Customer Satisfaction Score) — показник задоволеності клієнтів, що відображає частку оцінок «5» від загальної кількості зібраних відгуків. Має кількісний характер, виражається у відсотках. Його цільовий рівень становить 73%. Оцінюється в межах шкали 80%–200%, із допустимими значеннями від 60% до 84%.

2. First Call Resolution (FCR) — частка звернень, вирішених під час першого контакту без потреби у повторному дзвінку до кінця доби. Цей кількісний показник також має вагу 20% і цільовий рівень 92,5%. Важливий для оцінки ефективності взаємодії з клієнтом.

3. АНТ (Average Handle Time) — середня тривалість діалогу, вимірюється у хвилинах. Показник зворотної полярності: чим менше значення — тим краще. Цільовий рівень — 20 хвилин, з допустимим діапазоном від 24,5 до 15,5 хвилин.

4. Частка діалога з тишею — кількісний показник, що відображає наявність пауз у розмові. Висока частка тиші вказує на неефективність. Цільовий рівень — 95%.

5. Внутрішня оцінка якості — визначається на основі оцінок контрольної служби банку. Середній бал за діалоги оператора має цільовий рівень 75 балів.

6. Поведінковий коефіцієнт — оцінюється керівником за п'ятьма корпоративними цінностями: орієнтація на клієнта, прозорість, інноваційність, командна робота та відповідальність за майбутнє. Оцінка — у балах (від 3 до 5).

Представимо результати аналізу даних показників за попередній період.

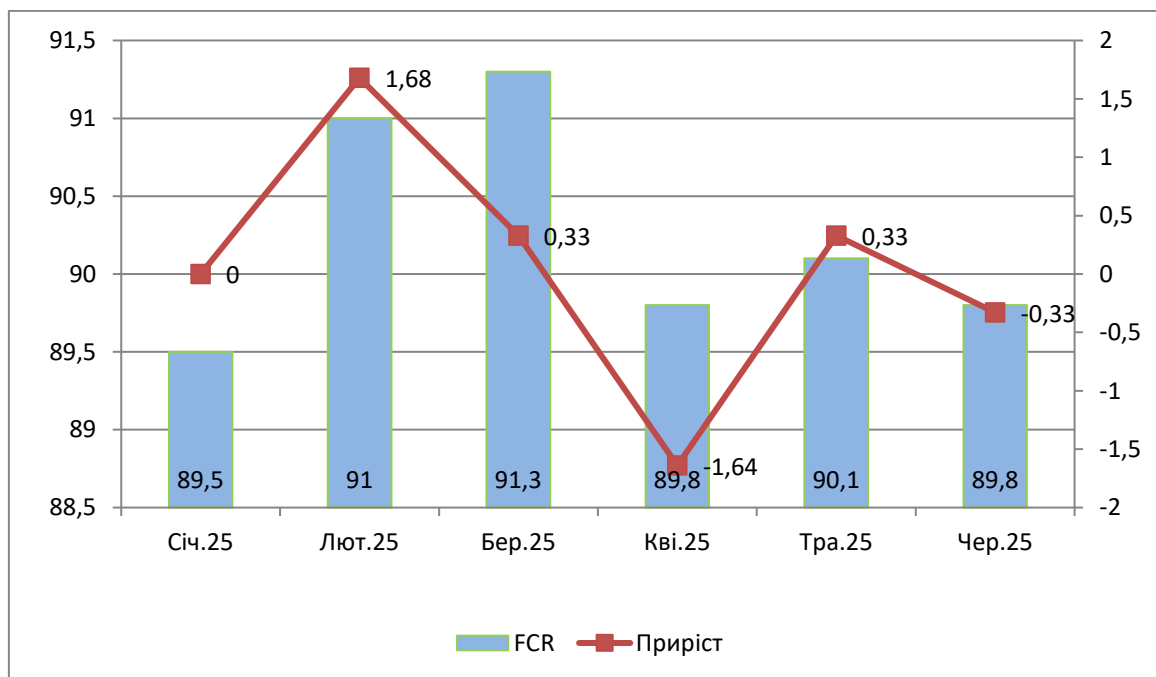


Рис. 3.1. Динаміка показника «FCR» — частка звернень, вирішених під час першого контакту

Динаміка показника **FCR** за січень–червень 2025 року демонструє загалом стабільний рівень якості обслуговування, однак значення показника переважно не досягають цільового рівня **92,5%**, визначеного нормативами. Упродовж перших трьох місяців спостерігається позитивна динаміка: FCR зростає з 89,5% у січні до 91,3% у березні, однак навіть максимальне значення залишається нижчим за цільовий орієнтир. Починаючи з квітня, відбувається зниження — до 89,8%, що виходить за межі бажаного наближення до верхньої межі (94%). Травень демонструє незначне

покращення до 90,1%, але в червні показник знову знижується до 89,8%. Отже, FCR утримується в допустимому діапазоні (88–94%), проте **не відповідає цільовому рівню**, що свідчить про необхідність удосконалення процесів первинного вирішення звернень для підвищення операційної ефективності.

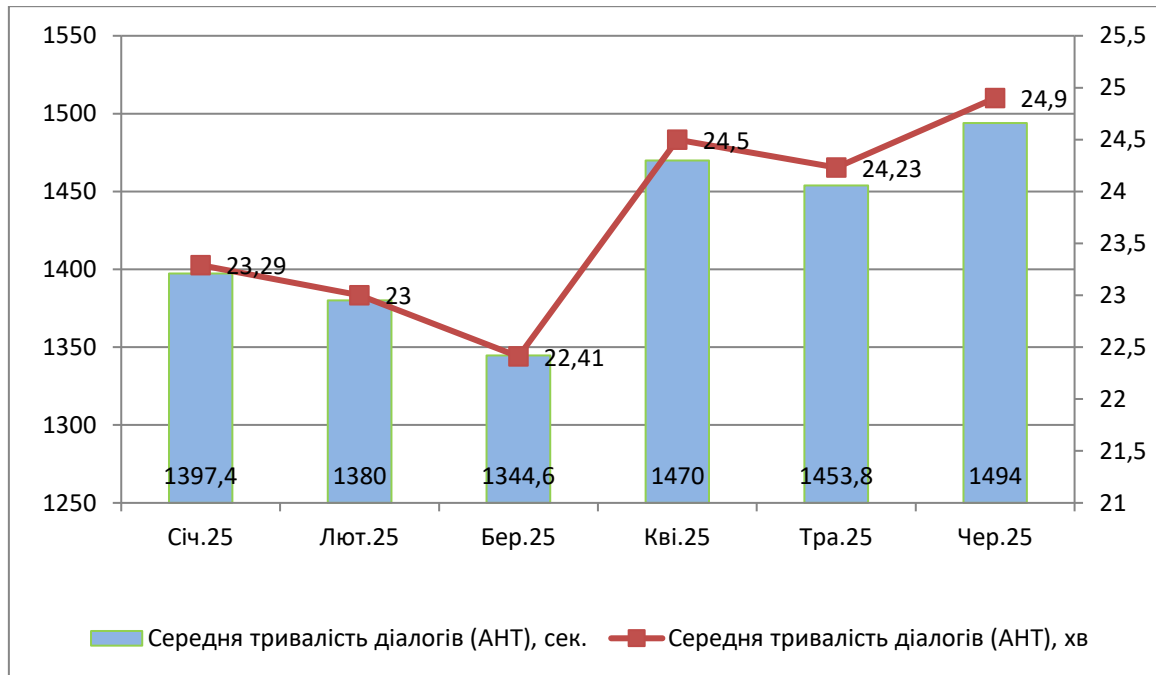


Рис. 3.2. Динаміка показника «Середня тривалість діалогів (АНТ)»

Аналізуючи динаміку показника середньої тривалості діалогів (АНТ) за період січень–червень 2025 року у співвідношенні до встановлених нормативів (цільовий рівень — 20,0 хв, допустимий діапазон — від 24,5 хв до 15,5 хв), можна зробити висновок про перевищення допустимих меж у останні три місяці. Зокрема, у квітні (24,5 хв), травні (24,23 хв) та червні (24,9 хв) значення АНТ досягли або перевищили верхню межу, що вказує на погіршення операційної ефективності. Така ситуація може призвести до зниження рівня задоволеності клієнтів, збільшення часу очікування та навантаження на персонал. Перший квартал показав більш наближені до цільового рівня результати, особливо березень (22,41 хв), однак з квітня простежується стійка негативна динаміка. Це свідчить про необхідність оперативного аналізу причин зростання АНТ і впровадження заходів для

оптимізації тривалості обробки звернень з метою повернення до цільових показників.

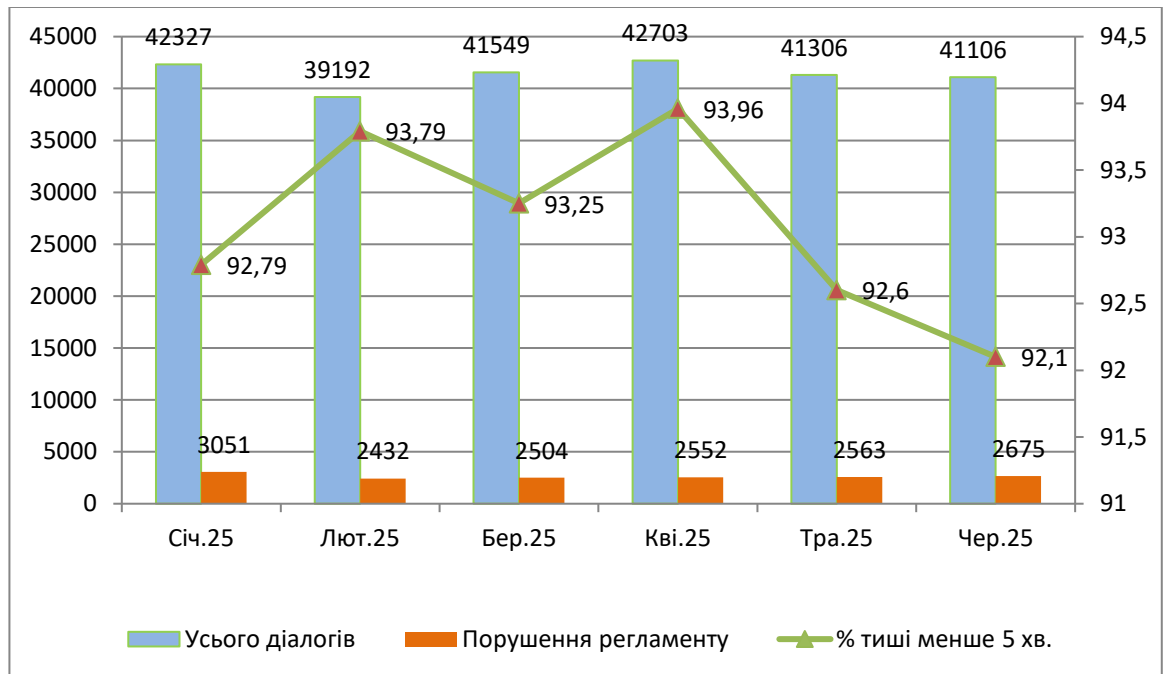


Рис. 3.3. Аналіз діалогів у контексті дотримання нормативу «тиші»

Аналіз показника «Частка діалога з тишею» за період січень–червень 2025 року свідчить про загальну відповідність нормативним вимогам, встановленим на рівні: цільовий показник — 95%, допустимий діапазон — від 80% до 99,6%. Усі значення, зафіксовані протягом аналізованого періоду, перебувають у межах допустимого коридору, проте жодного разу не досягли цільового рівня. Найвищий результат спостерігається у квітні (93,96%), що наближений до цільового значення, а найнижчий — у червні (92,1%), що свідчить про зниження динаміки. Відзначимо поступове зростання кількості порушень регламенту, що супроводжується спадом частки діалогів із мінімальною тишею.

Незважаючи на те, що показник залишається в межах норми, для досягнення цільового значення необхідні **коригувальні дії та посилення моніторингу якості діалогів**.

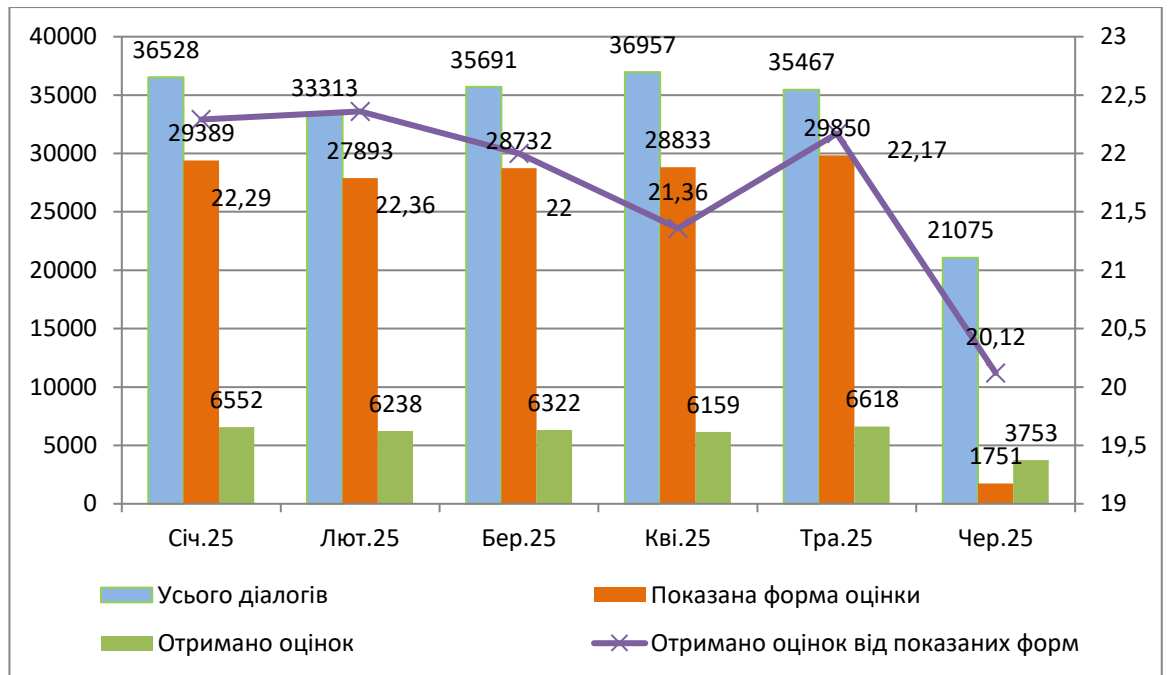


Рис. 3.4. Аналіз діалогів за результатами опитування клієнтів

Аналіз даних за результатами опитування клієнтів свідчить про відносну стабільність показника залученості клієнтів у процес оцінювання якості обслуговування. Упродовж січня–травня 2025 року частка отриманих оцінок від кількості показаних форм коливається в межах 21,36%–22,36%, що вказує на загальну сталість реакції клієнтів на запрошення до зворотного зв'язку. Найвищий показник було зафіксовано у лютому — 22,36%, найнижчий — у червні, де він суттєво знизився до 20,12%. При цьому саме в червні спостерігається скорочення як загальної кількості діалогів, так і кількості форм, запропонованих для оцінювання (лише 1751 при понад 21 тисячі діалогів). Така ситуація потребує додаткового аналізу, аби не допустити подальшого зниження залученості клієнтів у механізм оцінки сервісу.

Проведемо аналіз результатів опитування клієнтів банку. З метою визначення ключових проблем у комунікації та обслуговуванні клієнтів було сформовано анкету за такими основними напрямками:

- **Які комунікативні чинники** найбільше впливають на задоволеність клієнтів під час взаємодії з банком?

- Які *аспекти пов'язані з професійною компетентністю персоналу* у спілкуванні працівників з клієнтами є найбільш критичними?
- Які *технічні та процедурні труднощі* виникають у клієнтів під час отримання консультацій або виконання банківських операцій?

У дослідженні взяли участь 300 респондентів — клієнтів банку. За результатами опитування було виокремлено відповіді, що найчастіше повторювалися в анкетах. Кожен збіг варіанта оцінювався в 1 бал. На основі підрахованих балів сформовано рейтинг найпоширеніших проблем у взаємодії з клієнтами. Узагальнені дані опрацювання анкет наведено на рисунку.



Рис. 3.5. Які комунікативні проблеми найбільше впливають на задоволеність клієнтів під час взаємодії з банком?

За результатами проведеного опитування клієнтів банку можемо зробити висновок, що ключовими проблемами у комунікації є ті, що безпосередньо впливають на якість обслуговування та довіру клієнтів. Найбільш поширеною проблемою виявилися формальні, шаблонні відповіді замість персоналізованого підходу (65 балів), що свідчить про нестачу індивідуальної уваги до запитів клієнтів. Важливим також є невміння працівників пояснювати складну інформацію простою та зрозумілою

мовою(44 бали) і надмірне вживання професійної термінології (41 бал), що ускладнює сприйняття та призводить до нерозуміння суті банківських послуг.

Серед проблем емоційно-поведінкового характеру виділяється невміння працювати з напруженими або обуреними клієнтами (24 бали) та відсутність емпатії (18 балів), що знижує рівень комфортної взаємодії. Найменше, але все ж суттєвою перешкодою для клієнтів стали суперечливі відповіді на одне питання (14 балів), що свідчить про нестачу узгодженості у роботі персоналу.

Отримані результати дозволяють окреслити основні напрями для підвищення кваліфікації працівників у здібностях до комунікації з клієнтами.

Далі проаналізуємо напрямок професійних компетенцій персоналу.

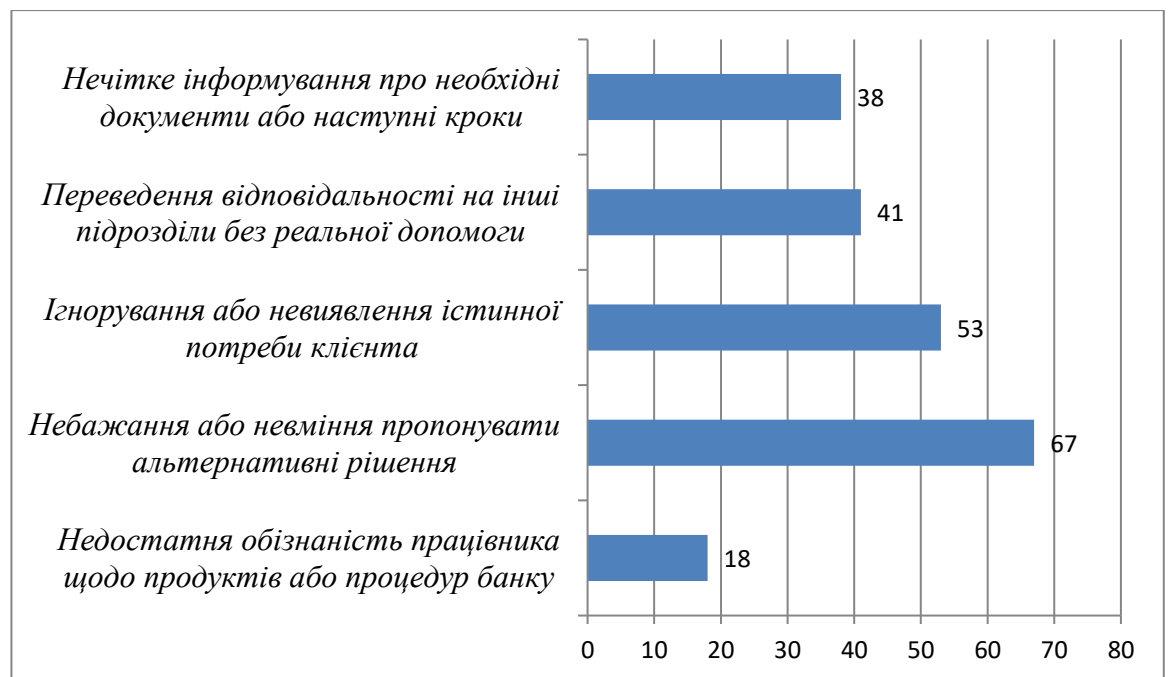


Рис. 3.6. Проблеми пов'язані з професійною компетентністю персоналу, що впливають на задоволеність клієнтів під час взаємодії з банком?

За результатами опрацювання даних опитування можна зробити висновок, що проблеми, пов'язані з професійною компетентністю персоналу, суттєво впливають на рівень задоволеності клієнтів під час взаємодії з банком. Найбільш критичною перешкодою виявилось небажання або

невміння працівників пропонувати альтернативні рішення (67 балів), що свідчить про недостатню гнучкість та вміння адаптувати обслуговування до потреб конкретного клієнта. Високий показник також отримало ігнорування або невиявлення істинної потреби клієнта (53 бали), що негативно впливає на ефективність консультацій та призводить до повторних звернень.

Значущою проблемою є переведення відповідальності на інші підрозділи без реальної допомоги (41 бал), що створює враження відсутності контролю за запитом клієнта та знижує довіру до банку.

Дещо нижчі, але все ще важливі показники мають нечітке інформування про документи або подальші кроки (38 балів) та недостатня обізнаність працівників щодо продуктів і процедур (18 балів), що впливає на точність та оперативність надання інформації.

Отримані дані свідчать про необхідність посилення професійної підготовки персоналу, розвитку клієнтоорієнтованих компетенцій і впровадження стандартів якісної комунікації для підвищення задоволеності клієнтів.

Далі проведемо аналіз проблем, пов'язаних з *технічними та процедурними труднощами* при взаємодії з клієнтами.

За результатами опитування клієнтів було встановлено, що технічні та процедурні аспекти роботи банку суттєво впливають на загальний рівень задоволеності та якість взаємодії з установою. Найбільш критичною проблемою виявилася складність розуміння інструкцій чи дій, які потрібно виконати (72 бали), що свідчить про недостатню зрозумілість процесів та потребу у спрощенні комунікації й покрокових пояснень для клієнтів.

Майже на тому ж рівні за значущістю знаходиться надмірно довгий час очікування відповіді або вирішення питання (71 бал), що формує відчуття низької оперативності та перевантаженості сервісу. Важливою проблемою клієнти також назвали необхідність повторних звернень для вирішення одного й того ж питання (68 балів), що вказує на відсутність комплексного підходу до обробки звернень і недостатній контроль за їх виконанням.

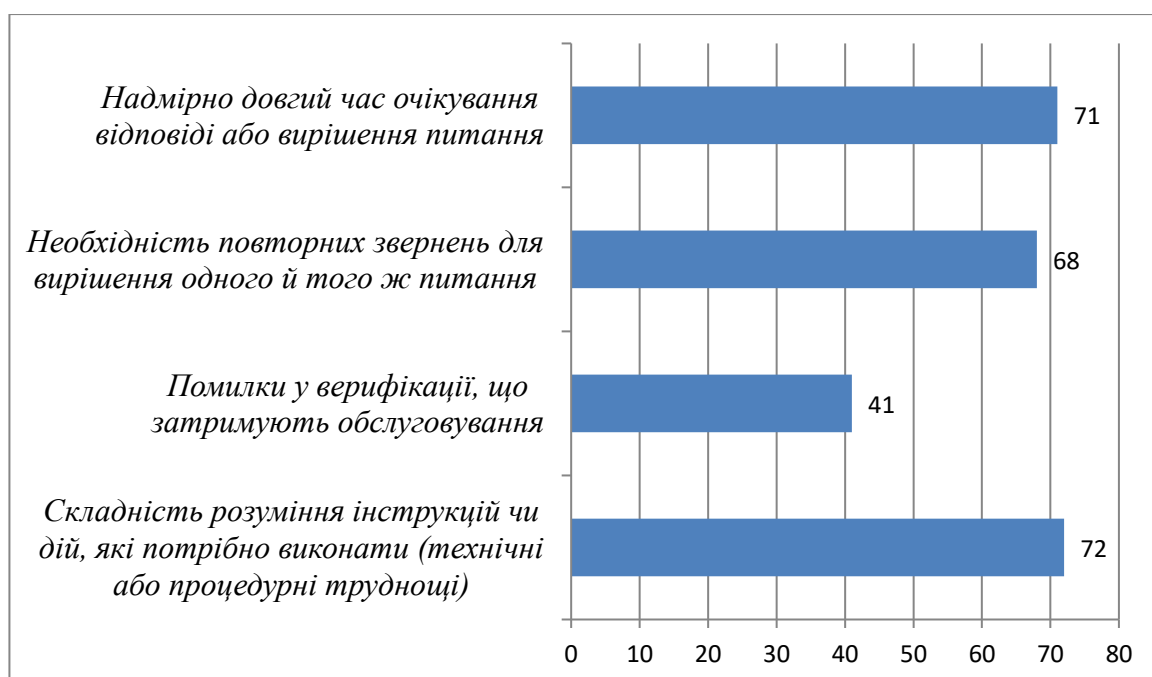


Рис. 3.7. Проблеми пов'язані з технічними та процедурними труднощами, що впливають на задоволеність клієнтів під час взаємодії з банком?

Дещо менший, але все ще суттєвий бал отримали помилки у верифікації, які затримують обслуговування (41 бал), що демонструє технічні та організаційні недоліки.



Рис. 3.8. Проблеми пов'язані з визнанням зарахуванням досягнень

Отримані дані свідчать про те, що покращення якості технічної взаємодії можуть суттєво покращити клієнтський досвід і підвищити рівень довіри до банку.

Важливим аспектом результативності діяльності персоналу банку є рівень мотивації співробітників. З огляду на це, проведемо опитування співробітників в контексті мотивації

За результатами аналізу, представленими на рис. 3.8, можна зробити висновок, що проблеми, пов'язані з визнанням і зарахуванням досягнень працівників, мають системний характер і суттєво впливають на рівень їхньої мотивації. Найбільш критичними бар'єрами виявилися складність правил зарахування досягнень (85 балів) та відсутність комплексного підходу у визнанні результатів працівників (82 бали). Це свідчить про те, що існуючі механізми оцінювання та заохочення працівників не забезпечують прозорості й справедливості.

Високий рівень проблемності має також нечіткість процедур визнання досягнень (81 бал), що ускладнює розуміння працівниками того, за якими критеріями та в який спосіб їхні результати можуть бути офіційно відзначені. Крім того, значущими залишаються неувага до працівників із винятковою продуктивністю (71 бал) та відсутність належного визнання видатних досягнень (64 бали), що створює ризики зниження внутрішньої мотивації та відчуття недооцінення.

Порівняно нижчий, але все ще важливий показник має різноспрямованість процедур та правил визнання досягнень (42 бали), що свідчить про відсутність узгодженості в політиках та підходах.

Отримані дані вказують на необхідність перегляду системи визнання досягнень, спрощення та стандартизації процедур, а також формування єдиної політики, яка забезпечуватиме прозорість, справедливість і своєчасне заохочення працівників. Це дозволить підвищити рівень мотивації персоналу.



Рис. 3.9. Проблеми пов'язані з визнанням зарахуванням досягнень

Аналіз даних, поданих на рис. 3.9, свідчить про суттєві недоліки системи визнання та зарахування досягнень працівників. Найбільш критичними проблемами є використання нагород як додаткової компенсації (82 бали) та відсутність чіткої прив'язки винагород до конкретних результатів (74 бали), що знижує їх мотиваційний ефект. Важливим бар'єром також виступає застосування нагород для коригування заробітної плати (75 балів), що суперечить принципам справедливого заохочення. Непрозорість процедур (63 бали) та сприйняття нагород як гарантованої виплати (43 бали) посилюють недовіру до системи. Надмірна кількість відзначень (41 бал) розмиває значущість реальних досягнень.

Представимо результати опрацювання типових помилок у письмових діалогах.

За результатами рис. 3.10 встановлено, що найпоширенішими помилками у діалогах є використання побутових висловів (58 балів) та незрозумілих скорочень або термінів (57 балів), що створює враження непрофесійності. Важливими проблемами залишаються некоректно

побудовані речення (45 балів) та зменшувально-пестливі форми слів (41 бал). Менш поширені, але суттєві недоліки — копіювання текстів без перевірки та неправильне написання назв продуктів. Це підкреслює потребу вдосконалення стандартів письмової комунікації.



Рис. 3.10. Типові помилки у діалогах

Таким чином, за результатами проведеного оцінювання систематизуємо проблеми у системі результативності персоналу банку.

Для цього використаємо інструмент діаграма спорідненості.

Діаграма спорідненості — це аналітичний інструмент, що дозволяє групувати велику кількість різномірної інформації за змістовою подібністю, виявляючи логічні взаємозв'язки між окремими проблемами. Її використання є доцільним у дослідженні системи результативності персоналу банку, оскільки вона допомагає впорядкувати виявлені недоліки, визначити їхні спільні причини та структурувати ключові напрями для подальшого вдосконалення

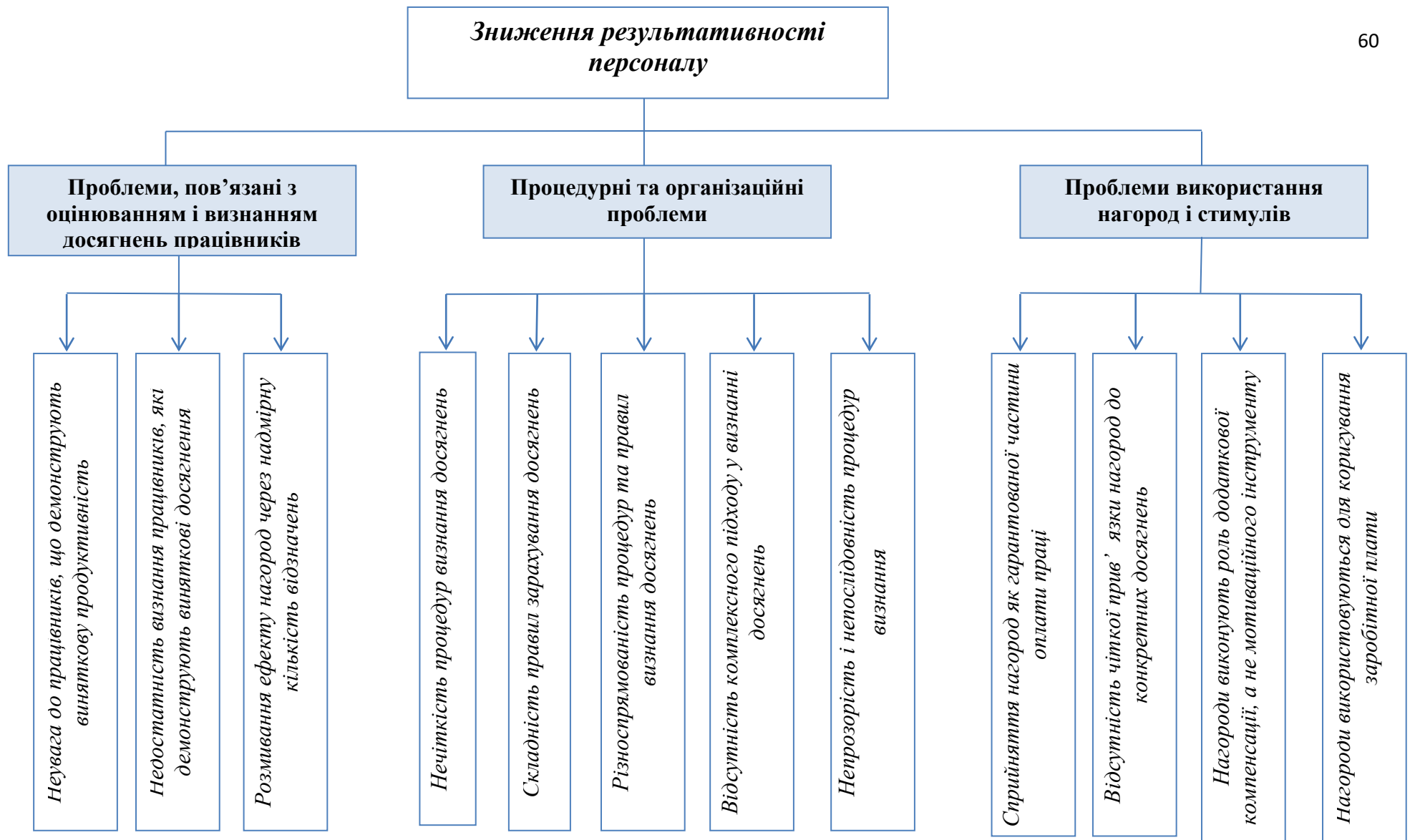


Рис. 3.11. Діаграма спорідненості проблеми зниження результативності персоналу

Такий підхід підвищує якість управлінських рішень і сприяє комплексному розумінню проблем [26].

Систематизуємо проблеми, розподіливши їх на наступні групи.

Проблеми, пов'язані з оцінюванням і визнанням досягнень працівників: неувага до працівників, що демонструють виняткову продуктивність, недостатність визнання працівників, які демонструють виняткові досягнення, розмивання ефекту нагород через надмірну кількість відзначень.

До другої групи «процедурні та організаційні проблеми системи визнання віднесено наступні»: нечіткість процедур визнання досягнень, складність правил зарахування досягнень, різноспрямованість процедур та правил визнання досягнень, відсутність комплексного підходу у визнанні досягнень, непрозорість і непослідовність процедур визнання.

До наступної групи «проблеми використання нагород і стимулів віднесено»: нагороди використовуються для коригування заробітної плати, нагороди виконують роль додаткової компенсації, а не мотиваційного інструменту, відсутність чіткої прив'язки нагород до конкретних досягнень, сприйняття нагород як гарантованої частини оплати праці

Діаграма спорідненості дозволила структурувати проблеми, що знижують результативність персоналу, у три змістові групи, що відображають ключові системні недоліки. Перша група пов'язана з недостатнім або несвоєчасним визнанням досягнень працівників, що призводить до втрати мотивації високоефективних співробітників. Друга група охоплює процедурні та організаційні недоліки, зокрема нечіткість правил, різноспрямованість вимог і непрозорість процесів, що створює нерівність та недовіру до системи визнання. Третя група проблем стосується неправильного використання нагород: їх застосовується як частину компенсації, без прив'язки до конкретних результатів, що розмиває їхню мотиваційну цінність. Сукупно ці проблеми свідчать про потребу концептуального оновлення системи стимулювання, орієнтованого на результативність та справедливість.

3.2. Заходи з управління результативністю персоналу АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

За результатами проведеного у попередньому параграфі аналізу було встановлено ряд недоліків системи управління персоналом АТ КБ "ПРИВАТБАНК", що потребують розробки відповідних управлінських рішень з їх усунення, направлених на удосконалення результативності персоналу підприємства.

На нашу думку доцільно запровадити наступні заходи.

- Удосконалення системи преміювання на основі інтегрального показника виконання КРІ.
- Удосконалення системи оцінювання КРІ
- Удосконалення стандартів спілкування
- Удосконалити процес спілкування (алгоритм).

Відповідно до розроблених заходів потребує удосконалення система мотивації працівників.

Далі сформуємо заходи з удосконалення системи мотивації щодо виконання показників результативності.

Удосконалена система мотивації **має передбачати** запровадження чітких і послідовних процедур, що забезпечують прозорість та об'єктивність оцінювання результативності працівників. Вона **має передбачати**, що визнання ґрунтується на досягненні конкретних показників ефективності та наданні заохочень за виняткові результати, які сприяють досягненню стратегічних цілей підрозділів і банку.

Система також **має передбачати**, що матеріальні й нематеріальні нагороди не використовуються як інструмент коригування заробітної плати чи заміна інших елементів компенсаційного пакета. Заохочення мають надаватися вибірково й обґрунтовано, щоб уникнути розмивання їхньої мотиваційної цінності.

Крім того, ефективна система мотивації **має передбачати** розвиток культури результативності, підтримку корпоративних цінностей та

стимулювання високої продуктивності працівників і команд. Вона повинна забезпечувати застосування значущих і стимулюючих інструментів визнання.

Поєднання механізмів мотивування з положеннями щодо винагороди **має передбачати** створення узгодженої й справедливої системи, яка дозволяє відзначати як кількісні, так і якісні результати за допомогою офіційних та неофіційних форм визнання.

1. **Забезпечення прозорості та послідовності.** Удосконалення процедур, щоб гарантувати прозорість, справедливість і єдність підходів у визначенні досягнень.

2. **Прив'язка визнання до конкретних результатів.** Чітке формулювання критеріїв та надання нагород лише за виняткові досягнення, що сприяють реалізації цілей банку.

3. **Запобігання компенсаційній функції нагород.** Вилучення практики використання нагород для коригування заробітної плати або заміни інших систем винагороди.

4. **Вибірковість та розсудливість у наданні нагород.** Зменшення необґрунтованої кількості нагород, щоб уникнути зниження їхньої цінності та мотиваційного ефекту.

5. **Розвиток культури визнання.** Формування організаційної культури, де визнання позитивних результатів і поведінки є систематичним та підтримує цінності банку.

6. **Комплексний та узгоджений підхід.** Поєднання положень про визнання та про винагороду для забезпечення чіткої, цілісної та логічної системи стимулювання.

7. **Комбінування офіційних і неофіційних інструментів.** Використання різних форм визнання (формальних та неформальних), що мають реальну цінність для працівників.

Покращення показника First Call Resolution (FCR).

Необхідність упровадження заходів для підвищення показника **FirstCallResolution (FCR)** зумовлена його ключовою роллю у забезпеченні

результативності роботи персоналу. FCR відображає здатність працівника вирішити запит клієнта під час першого звернення, що є критично важливим показником результативності контакт-центрів. Підвищення FCR сприяє зменшенню кількості повторних звернень, що не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, а й зменшує навантаження на операційні підрозділи.

Для цього працівники мають діяти проактивно, оцінюючи запит клієнта комплексно, ураховуючи потенційні проблеми, які клієнт міг не озвучити, та передбачаючи подальші потреби.

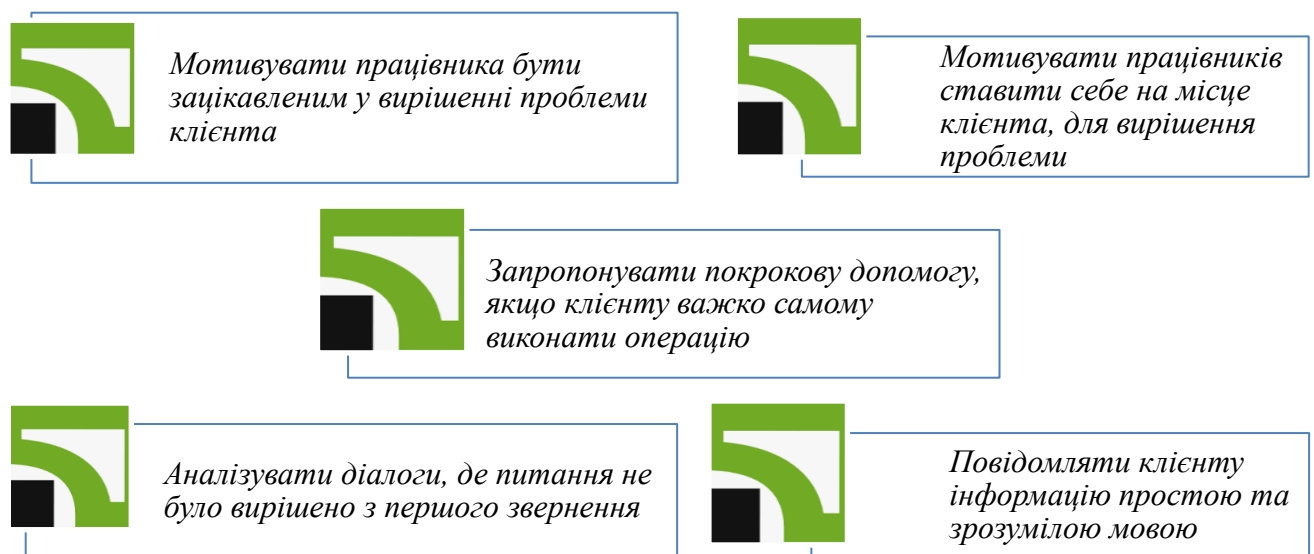


Рис. 3.12. Заходи з підвищення показника First Call Resolution(Частка проведених діалогів без повторного звернення клієнта)

За результатами оцінювання було встановлено, що система оцінювання є фрагментарною та ускладнює процес розуміння нарахування бонусів.

Удосконалення системи оцінювання результативності персоналу пропонуємо шляхом запровадження інтегрального індексу результативності на основі введення коефіцієнтів значимості для кожного з часткових показників. Зміст часткових показників, одиниці виміру та шкала оцінювання наведені у табл. 3.1

Для встановлення коефіцієнтів значимості використаємо метод лексикографічного упорядкування.

Метод лексикографічного упорядкування ґрунтується на послідовному порівнянні показників за ступенем їх важливості, коли найвагоміший критерій отримує пріоритет, а наступні ранжуються з урахуванням попередніх. Його сутність полягає в упорядкуванні показників за принципом «від найбільш важливого до менш важливого» без потреби складних розрахунків. Використання цього методу є доцільним для визначення коефіцієнтів значимості часткових показників, оскільки він забезпечує швидке, логічне та обґрунтоване ранжування критеріїв, знижує суб'єктивність експертів і дозволяє формувати прозору систему ваг у комплексній оцінці результативності.

Для проведення ранжування, на наш погляд, є доцільним використати п'ятибальну шкалу, яка допоможе визначити можливі випадки порівняння.

Після цього необхідно зібрати експертні оцінки в матрицю (a_{ij}) розміру $n \times m$, де n – кількість здібностей, що підлягають ранжуванню, m – число експертів. Кожен елемент матриці є якісною експертною оцінкою i -ї здібності j -м експертом.

Наступним кроком є розрахунок узагальненої оцінки S_i для кожної i -ї здібності за формулою:

$$S_i = \sum_{j=1}^m a_{ij}, \quad (3.5)$$

де S_i – узагальнена оцінка,

a_{ij} – експертні оцінки

Визначення вагомості часткових показників представлено у вигляді матриці у табл. 3.2. Дана матриця дозволяє визначити ранги важливості виділених показників.

Одержані результати опитування експертів, щодо вагомості часткових показників, наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.1

Зміст показників оцінювання результативності персоналу департаменту підтримки бізнес-клієнтів

Показник	Опис показника	Тип	Одиниця виміру	Полярність	Шкала оцінювання	Цільовий рівень	Нижня межа	Верхня межа
Частка відмінних оцінок (CSAT)	Частка оцінок від клієнтів з результатом '5' від загальної кількості оцінок.	кількісний	%	+	1% - 100%	73.0	60.0	84.0
Частка діалогів без повторних звернень (FCR)	Частка проведених діалогів без повторного звернення клієнта до кінця доби від загальної кількості проведених діалогів.	кількісний	%	+	1% - 100%	92.5	88.0	94.0
Середня тривалість діалогів (AHT)	Виконання нормативів з середньої тривалості діалогів.	кількісний	хв.	-	1% - 100%	20.0	24.5	15.5
Частка діалога з тишею (SIL)	Частка діалога з тишею.	кількісний	%	+	1% - 100%	95.0	80.0	99.6
Внутрішня оцінка якості (QS)	Середній бал діалога оператора, оцінених фахівцями контролю якості.	кількісний	бали	+	1% - 100%	75.0	55.0	93.0
Поведінковий індикатор (BI)	Оцінюється керівником за критеріями 'Клієнт у центрі уваги', 'Прозорість буде довіру', 'Дбаємо про майбутнє', 'Сильніші разом', 'Створені для інновацій'.	якісний	бали	+	1% - 100%	3.0/60.0	3.0/60.0	5.0/100

Таблиця 3.2

Матриця вагомості часткових показників результативності персоналу департаменту підтримки бізнес-клієнтів

Часткові показники (критерії) ранжування	Частка відмінних оцінок (CSAT)	Частка діалогів без повторних звернень (FCR)	Середня тривалість діалогів (AHT)	Частка діалога з тишею(SIL)	Внутрішня оцінка якості(QS)	Поведінковий індикатор (BI)	Сукупна частота переваг за рядками	Сукупна частота переваг за стовпцями	Сукупна частота переваг	Коефіцієнти значимості
Частка відмінних оцінок (CSAT)		FCR	CSAT	CSAT	CSAT	CSAT	4	0	4	0,250
Частка діалогів без повторних звернень (FCR)	-		FCR	FCR	FCR	FCR	4	1	5	0,313
Середня тривалість діалогів (AHT)	-	-		AHT	QS	BI	1	0	1	0,063
Частка діалога з тишею(SIL)	-	-	-		QS	BI	0	0	1	0,063
Внутрішня оцінка якості(QS)	-	-	-	-		QS	1	2	3	0,188
Поведінковий індикатор (BI)	-	-	-	-	-		-	2	2	0,125

Таблиця 3.3

Результати розрахунку коефіцієнтів значимості часткових показників результативності персоналу департаменту підтримки бізнес-клієнтів

Коефіцієнт значимості	Шифр показника	Назва показника
0,250	CSAT	Частка відмінних оцінок
0,313	FCR	Частка діалогів без повторних звернень
0,063	AHT	Середня тривалість діалогів
0,063	SIL	Частка діалога з тишею
0,188	QS	Внутрішня оцінка якості
0,125	BI	Поведінковий індикатор

Інтегральний індекс результативності або

IntegratedPerformanceIndex (IPI) розрачуємо за формулою:

$$IPI = (CSAT * 0,250) + (FCR * 0,313) + (AHT * 0,063) + (SIL * 0,063) + (QS * 0,188) + (BI * 0,125),$$

де: CSAT – рівень задоволеності клієнтів,

FCR – FirstCallResolution,

AHT – середня тривалість діалогу,

SIL – частка діалогу з тишею,

QS – внутрішня оцінка якості,

BI – поведінковий показник.

Наступним вагомим недоліком

Проведемо розрахунок інтегрального індексу результативності на прикладі менеджера департаменту підтримки бізнес-клієнтів Петренко І.В. до запровадження заходів з управління результативністю.

$$IPI = (75 * 0,250) + (91 * 0,313) + (60 * 0,063) + (95 * 0,063) + (70 * 0,188) + (75 * 0,125) = 75,45$$

що відповідно до шкали оцінювання (додаток Б) відповідає цільовому рівню результативності персоналу. Важливо розробити заходи з удосконалення діяльності персоналу та усунення вказаних недоліків у діяльності персоналу.

Таким чином, нами удосконалено процедуру оцінювання результативності персоналу банку, що, на відміну від існуючих підходів, передбачає формування інтегрального показника, який поєднує як кількісні, так і якісні індикатори через механізм лексикографічного упорядкування. Це дозволяє враховувати багатокритеріальність оцінювання ефективності роботи персоналу шляхом виділення пріоритетності часткових показників та визначення їх вагомості відповідно до впливу на загальний результат діяльності підрозділу.

Запропонована модель охоплює шість ключових індикаторів — CSAT, FCR, AHT, SIL, QS та BI — що комплексно відображають рівень

сервісу, операційну ефективність, якість комунікації, дотримання регламентів і професійну поведінку співробітників. Використання методу лексикографічного упорядкування забезпечує можливість ранжування критеріїв відповідно до їх критичності для банківського обслуговування та усунення суб'єктивності під час інтеграції показників різної природи.

Дослідимо процес послідовного вирішення проблеми яка раптово виникла в сфері обслуговування бізнес-клієнта.

На сьогодні процес складається з наступних операцій, представлених нарис. 3.12

Спершу відбувається виявлення інциденту. Після цього збирається вся необхідна інформація, уточнюючи деталі щодо часу, каналу звернення, деталей збою, аби сформувати повну картину ситуації.

На наступному етапі агенти взаємодіють усередині команди, передаючи один одному. Якщо інцидент не може бути вирішений на першому рівні, координатор служби підтримки здійснює ескалацію до відповідного підрозділу — технічної команди, бізнес-напрямку або процес-оунерів (відповідальних). Вони отримують необхідні дані й розпочинають усунення збою або помилки.

Після виправлення ситуації агент підтримки інформує клієнта про результат і перевіряє, чи відновлено нормальну роботу сервісу. Додатково з'ясовується, чи повністю задоволений клієнт і чи не потребує він подальшої допомоги. Завершальним етапом є офіційне закриття інциденту в системі.

З метою покращення результативності нами пропонується удосконалити процес на основі застосування комплексних технічних рішень. Після удосконалення планується зміна процесу вирішення інцидентів як за змістом окремих операцій, так і за логікою взаємодії між підрозділами, що дозволить значно підвищити ефективність роботи персоналу.

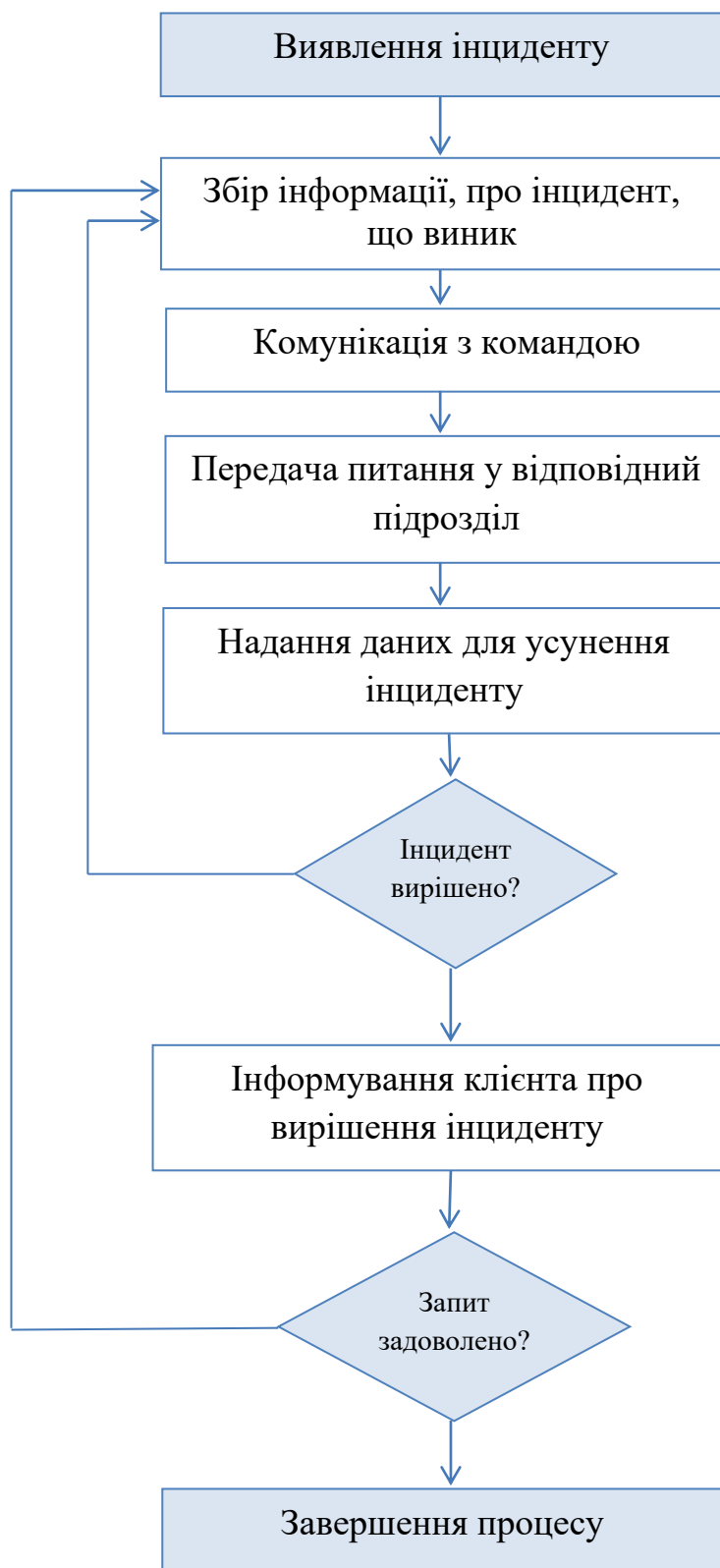


Рис. 3.13. Алгоритм вирішення проблеми (інциденту), при обслуговуванні бізнес-клієнтів

На етапі первинної фіксації інциденту агент підтримки більше не витрачає час на ручне створення заявки, адже інцидент автоматично формується в HelpDesk і подається у стандартизованому шаблоні. Це забезпечує швидку реєстрацію проблеми та мінімізує помилки. Подальше уточнення деталей також здійснюється за уніфікованою формою, що зменшує кількість повторних звернень і доопрацювань, оскільки інформація збирається повною і структурованою.

Удосконалення направлені на те, щоб комунікація всередині команди стала значно прозорішою: повідомлення передаються через єдиний канал, а статус інциденту одразу відображається всім учасникам процесу. Класифікація інциденту та визначення напряму його вирішення дозволяє швидко розподілити відповідальність між операційними підрозділами або ІТ-командою, що скорочує час, який раніше втрачався через помилкові ескалації. Удосконалена схема ескалації дає змогу інцидент-менеджеру координувати усі дії відповідно до чітко визначених ролей і уникати дублювання комунікацій.

Інформація про масові інциденти тепер автоматично виводиться у вигляді «Відомої проблеми», що суттєво зменшує кількість повторних звернень клієнтів та навантаження на підтримку. Після технічного або процесного усунення збою відповідальні підрозділи оперативно передають інформацію інцидент-менеджеру, а автоматичні push-сповіщення забезпечують миттєве інформування всіх агентів підтримки. Завдяки цьому клієнти отримують точну та актуальну відповідь без затримок.

На заключних етапах процесу агент перевіряє задоволеність клієнта та закриває інцидент, а звіти формуються автоматично, що дозволяє швидко аналізувати тенденції та покращувати подальшу роботу.

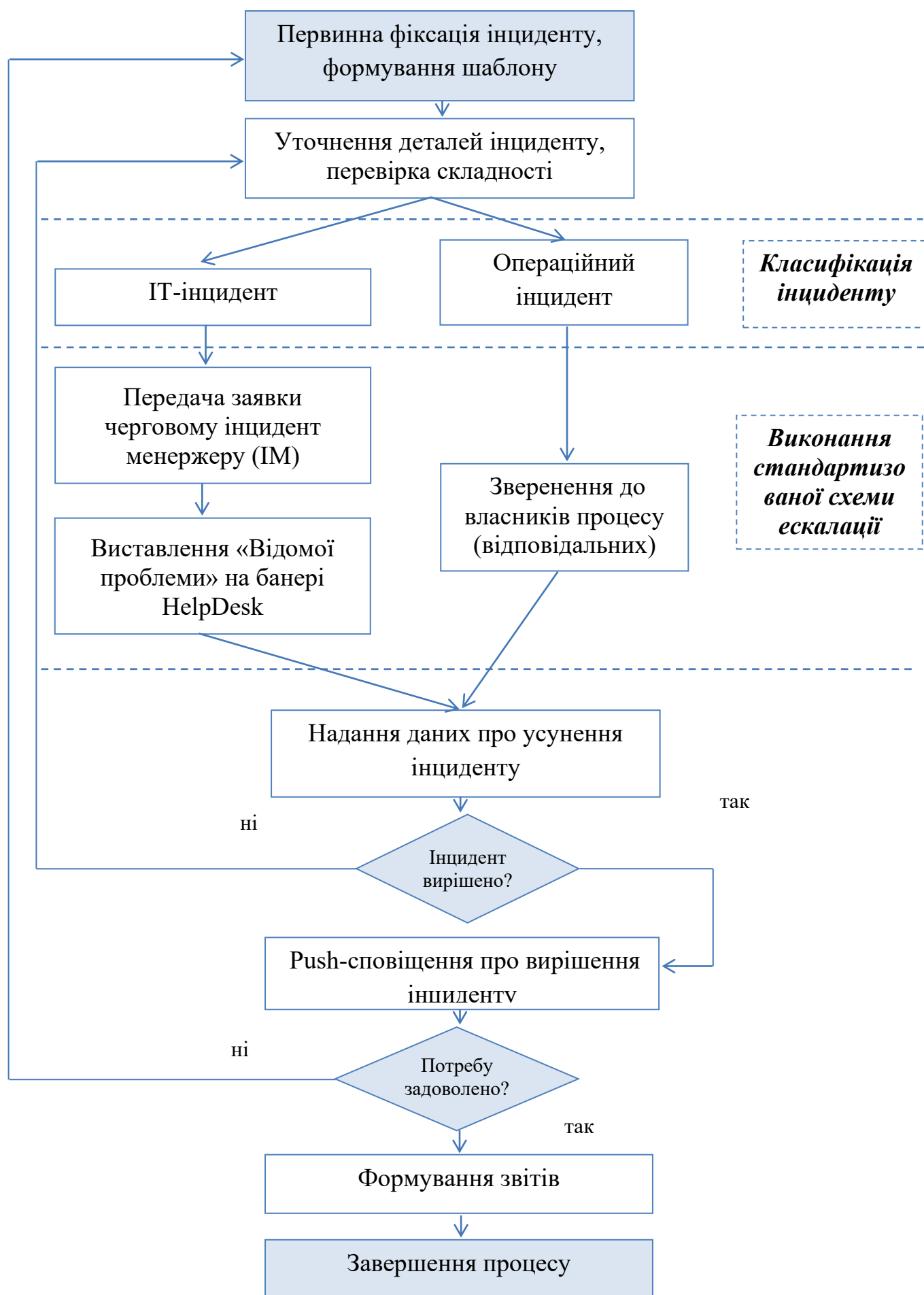


Рис. 3.14. Алгоритм вирішення проблеми (інциденту), при обслуговуванні бізнес-клієнтів (після удосконалення)

Загалом удосконалення процесу привело до зменшення трудових витрат, підвищення якості обслуговування та створення більш узгодженої, прозорої та результативної системи реагування на проблеми при обслуговуванні клієнтів.

Результати удосконалення процесу представимо у інформограмі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Інформограма процесу вирішення проблеми (інциденту), при обслуговуванні бізнес-клієнтів

Етап процесу	Суть етапу	Відповідальні	Результат удосконалення
1. Первинна фіксація інциденту та формування шаблону	Автоматичне створення інциденту та заповнення уніфікованого шаблону	Агент підтримки	Скорочення часу на фіксацію та усунення помилок через стандартизацію
2. Уточнення деталей та перевірка складності	Збір ключових параметрів, оцінка складності інциденту	Агент підтримки	Зменшення кількості доопрацювань і повторних уточнень
4. Класифікація інциденту (операційний / IT)	Визначення напрямку вирішення інциденту	Координатор	Коректний розподіл інцидентів і зменшення помилкових ескалацій
5. Передача заявки інцидент-менеджеру (ІМ)	Автоматична передача уніфікованої заявки	Агент, ІМ	Скорочення часу ескалації, підвищення прозорості відповідальності
6. Виконання схеми ескалації	Залучення відповідних підрозділів за RACI-схемою	Інцидент-менеджер	Уникнення хаотичної комунікації, пришвидшення усунення інциденту
7. Звернення до власників процесу	Передача операційних інцидентів процес-оунерам	ІМ, процес-оунери	Чітке визначення відповідальності за процесні помилки
8. Виставлення «Відомої проблеми»	Автоматичне повідомлення про масову проблему	ІМ / HelpDesk	Суттєве зменшення повторних звернень клієнтів
9. Надання даних про усунення	Передача актуальної інформації після виправлення	ІТ-команда / бізнес-підрозділ	Прискорення закриття інцидентів і зменшення часу простою
10. Push-сповіщення	Автоматичне повідомлення усім агентам про зміну статусу	HelpDesk система	Миттєве інформування без ручної комунікації
11. Перевірка	З'ясування, чи	Агент	Підвищення FCR,

Етап процесу	Суть етапу	Відповідальні	Результат удосконалення
задоволеності запиту	повністю вирішено проблему	підтримки	зменшення повторних дзвінків
12. Формування звітів	Автоматична генерація аналітичних даних	Аналітик, ІМ	Оперативна аналітика та можливість прогнозування інцидентів
13. Завершення процесу	Закриття інциденту	Агент, координатор	Актуалізація бази даних, зменшення ймовірності повторних помилок

Удосконалення процесу реагування на інциденти створює **комплексний ефект оптимізації трудовитрат**, що проявляється через скорочення рутинних операцій, зменшення повторних звернень, чітку організацію ескалації та підвищення якості первинної консультації.

Таблиця 3.5

Напрями оптимізації роботи персоналу

Тип персоналу	Напрями оптимізації	Потенційне скорочення трудовитрат
Агент лінії (Support)	скорочення чисельності персоналу або перерозподіл завдань	20–30%
Координатор / QA	Скорочення чисельності персоналу	15–25%
Аналітики	Зменшення дублюючих звернень	10–15%

Як наслідок, загальна кількість часу, необхідного для обробки інцидентів, зменшується на 15–20%, що дозволяє оптимізувати чисельність персоналу або перерозподілити працівників на завдання з більшою стратегічною цінністю.

3.3. Оцінка ефективності реалізації заходів з управління результативністю персоналу АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

За результатами проведеного аналізу було обґрунтовано доцільність удосконалення процесу реагування на інциденти, зменшення трудовитрат та оптимізація чисельності персоналу.

Проведемо оцінювання економічної доцільності запропонованих заходів.

Удосконалення процесу реагування на інциденти, зменшення трудовитрат та оптимізація чисельності персоналу є досяжними завдяки комплексу заходів:

- Запровадження HelpDesk-системи,
- Удосконалення інструментів автоматизації процесів,
- Посилення моніторингових платформ,
- Розширення баз даних,
- Посилення аналітичних систем,
- Запровадження WFM-рішень.

Розрахуємо витрати на запровадження заходів.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат на заходи з управління результативністю персоналу
АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Заходи	Статті витрат	Сума (тис.грн)
Запровадження HelpDesk-системи	Ліцензії на програмне забезпечення	7500,000
	Налаштування HelpDesk-системи	112,500
	інтеграція з банківськими системами	250,000
	навчання персоналу	137,500
Разом		1250,000
Удосконалення інструментів автоматизації процесів	Розробка шаблонів, Power Automate/Zapier/апі-боти	312,000
	автоматизація ескалацій	78,000
	інтеграція з внутрішніми системами	390,000
Разом		780,000
Посилення моніторингових платформ	розширення серверних потужностей	1260,000
Розширення баз даних / Knowledge Base	Розробка структури, наповнення, підключення Confluence/Notion, створення мовних модулів	570,000
Посилення аналітичних систем	ВІ-ліцензії (Power BI/Tableau/Qlik), інтеграції з операційними даними, створення дашбордів	385,000
Запровадження WFM-рішень (WorkForce Management)	інтеграція WFM з контакт-центром	460,000
Всього		4705,000

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що реалізація заходів з удосконалення управління результативністю персоналу потребує суттєвих інвестицій, однак їхня структура свідчить про цільовий характер витрат. Найбільшу частку становить впровадження HelpDesk-системи, що є ключовим елементом автоматизації комунікацій та обробки інцидентів. Значні ресурси також спрямовуються на посилення моніторингових платформ, розвиток аналітичних систем і WFM-рішень, які забезпечують оптимізацію трудових витрат. Загальна сума становить 4705 тис.грн.

Після цього, можемо встановити рекомендовану кількість співробітників, необхідних для виконання бізнес-процесу вирішення проблеми (інциденту), при обслуговуванні бізнес-клієнтів (таблиця 3.7).

Рекомендовану кількість співробітників для реалізації бізнес-процесу «вирішення проблеми (інциденту), при обслуговуванні бізнес-клієнтів» у АТ КБ "ПРИВАТБАНК" розрахуємо за формулою:

$$N = (T / F) / (W * U * (1 - R)), \quad (3.1)$$

де, N - Рекомендована кількість співробітників (учасників процесу)

T - трудомісткість бізнес-процесу (місяць / день), обчислюється автоматизовано за допомогою імітаційного моделювання бізнес-процесу, або вручну.

Для лінійного бізнес-процесу T = Сума тривалостей його функцій *

Кількість повторень бізнес-процесу або кількість обслужених клієнтів в рамках бізнес-процесу

W - Кількість робочих годин (місяць / день) для одного співробітника

F - Індекс формалізованості бізнес-процесу (0-1)

U - Індекс корисного використання робочого часу (0-1)

R - Індекс для ризиків скорочення трудового часу: хвороби, простої (0-1)

S - фактичне число співробітників, що працюють в бізнес-процесі

Якщо $S > N$, то рекомендується зменшення чисельності персоналу

Якщо $S < N$, то рекомендується збільшення чисельності персоналу

Рекомендована чисельність персоналу для виконання бізнес-процесу «вирішення проблеми (інциденту), при обслуговуванні бізнес-клієнтів» у АТ КБ "ПРИВАТБАНК" розраховується наступним чином:

$$N = (7842,744/0,7)/(168*0,9*(1-0,05)) = 78 \text{ чол.}$$

Таблиця 3.7

Розрахунок потреби у оптимізації персоналу бізнес-процесу вирішення інциденту при обслуговуванні бізнес-клієнтів АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Показники	Значення
Трудозатрати бізнес-процесу до оптимізації, год. – T_1	7842,744
Трудозатрати бізнес-процесу після оптимізації, год. – T_2	6334,524
Кількість робочих годин в місяць для 1 співробітника - W	168
Коригувальні коефіцієнти для розрахунку чисельності співробітників	
Індекс формалізованості бізнес-процесу - F	0,7
Індекс корисного використання робочого часу – U	0,9
Індекс ризиків скорочення робочого часу – R	0,05
Рекомендована кількість співробітників, чол. – N_2	63
Поточна кількість співробітників, чол. – N_1	78
Оптимізація чисельності, чол. ($N_1 - N_2$)	15

Рекомендована чисельність персоналу для виконання бізнес-процесу «вирішення проблеми (інциденту), при обслуговуванні бізнес-клієнтів» після впровадження заходів з автоматизації процесу становитиме:

$$N = (6334,524/0,7)/(168*0,9*(1-0,05)) = 63 \text{ чол.}$$

Оптимізація персоналу становитиме $N_1 - N_2 = 78 - 63 = 15$ чол.

Економія в результаті скорочення трудовитрат становитиме: 15 чол. * 15,2685 тис. грн./міс. * 0,40 % премія * 22 % (ЄСВ) = 26,078598 тис. грн.

Загальна економія на рік становитиме 26,078598 тис. грн. * 15 чол. * 12 міс. = 4694,150 тис. грн.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження заходів з управління результативністю персоналу АТ КБ "ПРИВАТБАНК". Розрахуємо коефіцієнт покриття витрат та окупності витрат за проектом. Коефіцієнт покриття є

оберненим показником до коефіцієнта окупності та характеризує величину, на яку дохід покриває понесені витрати.

Коефіцієнт окупності витрат від впровадження заходів = $2105,000/2589,15 = 0,81$

Коефіцієнт покриття витрат = $2589,15/2105,000 = 1,23$

На основі приведених розрахунків можна зробити висновок, що заходи є економічнодоцільними.

Економічний ефект від запропонованого заходу представлений в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів з управління результативністю персоналу АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

№	Показник	Значення
1	Економія витрат часу, год /рік	1508,22
2	Скорочення чисельності працівників, чол.	15
3	Економія фонду заробітної плати, тис.грн.	4694,150
4	Витрати на впровадження заходів, тис.грн.	2105,000
5	Економічний ефект, тис.грн	2589,15
	Коефіцієнт окупності витрат	0,81
	Коефіцієнт покриття витрат	1,23

Таким чином, результати розрахунку демонструють високу ефективність упровадження заходів з управління результативністю персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Оптимізація процесів забезпечила економію трудових витрат у розмірі **1508,22 год на рік**, що дало змогу обґрунтовано скоротити **15 працівників** без втрати якості обслуговування.

Завдяки цьому банк отримав істотне зменшення витрат на фонд оплати праці — **4694,15 тис. грн**, що перевищує витрати на впровадження інноваційних рішень (2105 тис. грн). Загальний економічний ефект становить **2589,15 тис.грн**, а коефіцієнт покриття витрат дорівнює **1,23**, що означає: кожна вкладена гривня приносить 1,23 грн результату.

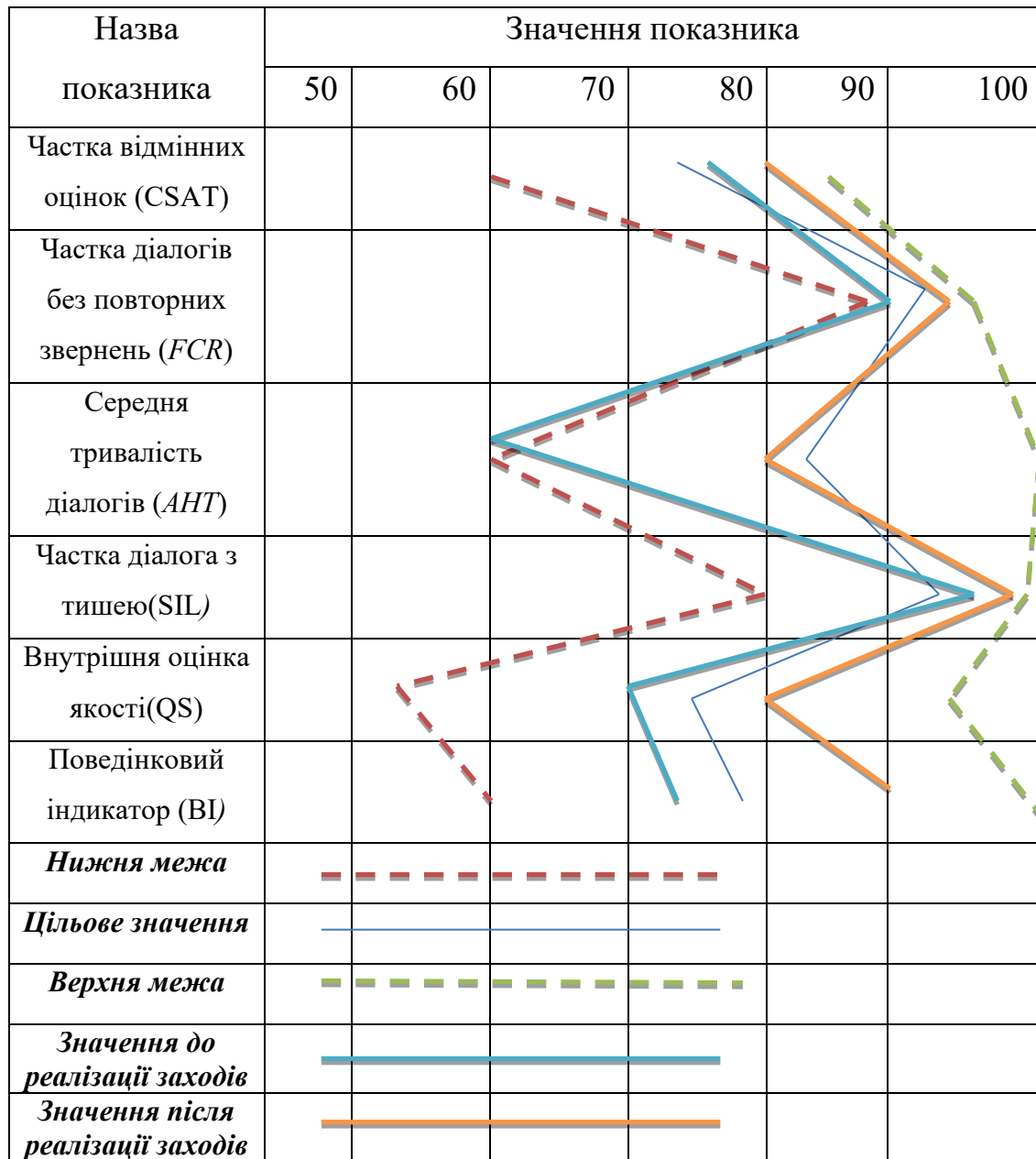


Рис. 3.15. Графічна модель оцінювання результативності персоналу департаменту підтримки бізнес-клієнтів АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Після цього проведемо повторне оцінювання показників результативності персоналу департаменту банку.

Розрахуємо Інтегральний індекс результативності або Integrated Performance Index (IPI) після реалізації заходів.

$$IPI = (80 * 0,250) + (93 * 0,313) + (80 * 0,063) + (98 * 0,063) + (80 * 0,188) + (90 * 0,125) = 86,613$$

Таким чином, після реалізації запропонованих заходів інтегральний показник підвищується з **75,45 до 86,613**, що згідно зі шкалою оцінювання (додаток Б) перевищує встановлене цільове значення. Це свідчить про істотне покращення результативності роботи персоналу та підвищення якості виконання операційних процедур. Отже, запропоновані заходи з управління результативністю персоналу є обґрунтованими, ефективними та доцільними для впровадження в діяльність АТ КБ «ПриватБанк».

ВИСНОВКИ

1. Узагальнюючи результати аналізу тенденцій розвитку банківського сектору України, можна зазначити, що галузь продовжує демонструвати адаптивність і стійкість попри значні виклики воєнного та макроекономічного характеру. Скорочення кількості банків та консолідація ринку стали наслідком посилення регуляторних вимог і структурного «очищення» системи, що сприяло підвищенню її надійності. Динаміка активів, зобов'язань і депозитів свідчить про поступове відновлення довіри населення та бізнесу, а також про стабілізацію фінансової діяльності установ. Водночас проблема високої частки непрацюючих кредитів, особливо в корпоративному сегменті, залишається критичною. Показники рентабельності демонструють значне покращення, що підтверджує здатність банків ефективно функціонувати в умовах невизначеності та забезпечувати фінансову стійкість економіки.

2. Аналіз персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у 2018–2024 рр. дозволяє визначити наступні тенденції, що впливають на ефективність роботи банку. Аналіз руху кадрів демонструє проблему перевищення вибуття над прийомом у найскладніші роки, що негативно впливало на кадрову стабільність. Плинність персоналу у 2021–2022 рр. досягла найбільш критичних значень, однак у 2023–2024 рр. ситуація почала вирівнюватися. Структурні зміни персоналу свідчать про зростання частки жінок, тоді як кількість чоловіків відчутно зменшилася, що формує нові виклики гендерного балансу. Позитивним є стабільне зростання середньорічної заробітної плати та підвищення продуктивності праці, що вказує на зміцнення конкурентоспроможності банку та ефективне використання людських ресурсів. Загалом тенденції засвідчують часткову стабілізацію та необхідність удосконалення кадрової політики для забезпечення стійкого розвитку.

3. Обґрунтування необхідності розробки рекомендацій щодо управління результативністю персоналу АТ КБ «ПриватБанк» ґрунтується на

комплексному аналізі ключових показників ефективності роботи департаменту підтримки бізнес-клієнтів. Дослідження продемонструвало відхилення середньої тривалості діалогу (АНТ) від цільових значень упродовж останніх місяців, що свідчить про зниження операційної ефективності та потребує негайного коригування. Аналіз «частки діалога з тишею» виявив стабільність у межах нормативу, але відсутність досягнення цільового рівня та тенденцію до зниження. Результати опитувань засвідчили падіння залученості клієнтів, що може негативно впливати на якість сервісу. Проведене групування проблем за допомогою діаграми спорідненості показало системні недоліки у сфері визнання, процедурної прозорості та використання мотиваційних інструментів. У сукупності ці чинники формують основу для розробки нових рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності персоналу, оптимізацію процесів, удосконалення системи мотивації та забезпечення стійкого покращення якості обслуговування клієнтів.

4. На основі використання методу лексикографічного упорядкування було удосконалено процедуру оцінювання результативності персоналу банку, що, на відміну від існуючих підходів, передбачає формування інтегрального показника, який поєднує як кількісні, так і якісні індикатори. Це дозволяє враховувати багатокритеріальність оцінювання ефективності роботи персоналу шляхом виділення пріоритетності часткових показників та визначення їх вагомості відповідно до впливу на загальний результат діяльності підрозділу. Запропонована модель охоплює шість ключових індикаторів — CSAT, FCR, АНТ, SIL, QS та BI — що комплексно відображають рівень сервісу, операційну ефективність, якість комунікації, дотримання регламентів і професійну поведінку співробітників. Використання методу лексикографічного упорядкування забезпечує можливість ранжування критеріїв відповідно до їх критичності для банківського обслуговування та усунення суб'єктивності під час інтеграції показників різної природи.

5. На основі використання графічного методу було досліджено процес вирішення проблеми (інциденту) при обслуговуванні бізнес-клієнтів. Визначено ключові операції процесу та розроблено комплекс заходів з його удосконалення, що полягають у підвищенні формалізованості процедур, автоматизації рутинних дій, стандартизації збору інформації та впровадженні єдиного механізму ескалації. Запропоновані зміни забезпечили скорочення часу на ручні операції, зменшення кількості повторних звернень клієнтів, оптимізацію взаємодії між підрозділами та підвищення якості первинного консультування.

За результатами удосконалення процес став більш прозорим, керованим та ефективним, що дозволило зменшити загальні трудові витрати на 15–20% та створило підґрунтя для оптимізації чисельності персоналу, передусім агентів лінії, координаторів та аналітиків. Це підтверджує доцільність запропонованих змін і їхній позитивний вплив на загальну результативність роботи підрозділу.

6. Проведені економічні розрахунки підтверджують, що впровадження заходів з управління результативністю персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є економічно обґрунтованим і доцільним. Оптимізація бізнес-процесу дозволила зменшити трудові витрати на 1508,22 год на рік та скоротити 15 посад без негативного впливу на якість сервісу. Це забезпечило значну економію фонду оплати праці — 4694,15 тис. грн, що майже вдвічі перевищує інвестиції у впровадження удосконалень. Отриманий економічний ефект у розмірі 2589,15 тис. грн та коефіцієнт покриття витрат 1,23 свідчать про високу результативність проєкту: кожна вкладена гривня повертається із приростом, формуючи додану цінність для банку та підвищуючи його операційну ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоші О.І. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №4(1). – С. 78–82.
2. Балановська, Т. І., Троян, А. В. *Управління бізнесом : навчальний посібник*. Київ : НУБіП України, 2019. 401 с.
3. Буряк, Є. В., Йохна, М. А., Царук, І. М. Стратегії управління організаційними змінами у цифрову епоху в Україні. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15179572>.
4. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. - К. : «Професіонал», 2009. - 256 с.
5. Балусєва О. В., Снопєнко Г. В. Методи оцїнки ефективности персоналу : еволюцїя пїд впливом розвитку технологїй / О. В. Балусєва, Г. В. Снопєнко // Інвестиц. планування (інтернет-журнал), 2021. —URL: https://www.investplan.com.ua/pdf/21_2021/7.pdf
6. Брич В. Трансформацїя системи управлїння персоналом пїдприємств : монографїя / В. Брич. – Тернопїль : Освіта і наука, 2020. – 412 с.
7. Гарматюк О. О. Methods of personnel assessment — матеріали конференцїї / О. О. Гарматюк. —2022. — URL:https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS_2022_Garmatiuk_O-Methods_of_personnel_assessment_8-10.pdf
8. Дуда С. Т. Мотивацїя та результативність працї персоналу пїдприємства: їх сутність та взаємозв'язок [Електронний ресурс] / С. Т. Дуда. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/84831826.pdf>
9. Концепцїя євроменеджменту як складова міжнародної інтеграцїї України: монографїя / ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецова. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 138 с.

10. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.
11. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37
12. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : Знання, 2016. – 406 с.
13. Ковшун Н. Е. Управління персоналом : підручник / Н. Е. Ковшун. – Київ : Центр учбової літератури, 2023. – 456 с.
14. Корсунська М. І. Інноваційні технології та методи оцінювання результативності управлінського персоналу у розвитку креативного потенціалу організації // Економіка та суспільство. — 2023. — № 53-61.
15. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу : навч. посіб. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. — 160 с. — ISBN 978-966-485-248-4.
16. Кравченко І., Ткачук А. Оцінка ефективності використання людського капіталу в Україні в умовах діджиталізації праці // Економіка та суспільство. — 2024. — № 63.
17. Крамаренко А. В. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом / А. В. Крамаренко // Економіка і суспільство. — 15 — 2018.С. 356-363 — URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/55.pdf?utm_source=chatgpt.com
18. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125

19. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
20. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
21. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. - 248 с.
22. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом // «Economy and Society» — 2022. — www.economy.in.ua/?i=5&op=1&z=5163&utm_source=chatgpt.com
23. Кузнецова І. О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: монографія / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
24. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К. : Академ, видав; 2003. - 416 с.
25. Малтиз В. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти / В. В. Малтиз // Економіка і суспільство. — 2019. — С. 484-489. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>
26. Мірошниченко О. В., Боденчук П. С., Спиридонова В. В. Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу // Управління змінами та інновації. — 2025. — № 14-25.
27. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу : навч. посібник. / Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2005. – 240 с.
28. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
29. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

30. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання і управління : монографія / Л.І. Піддубна. - Х. : «ИНЖЕК», 2007. - 368 с.
31. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства / Т. О. Погорелова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – № 27 (1199). – С. 17-21.
32. Пономаренко Л.А. Основи менеджменту : підручник / Л.А. Пономаренко. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. - 432 с.
33. Смачило В. В., Губіна. Оцінка ефективності управління персоналом : (монографія) — URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/21911/1/OCINKA_EFEKTYVNOSTI_YPRAVLINNYA_PERSONALOM_Smachylo_Gubina.pdf
34. Соколовська В. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в діяльності організацій / В. В. Соколовська // Агросвіт — 2019. —URL: <https://www.agrosvit.info/?i=14&op=1&z=2986>
35. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: : монографія / ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецова. – Харків, 2018. – 177 с.
36. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник / за ред. (автор). — Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. — 466 с. (ISBN 978-617-7986-48-5)
37. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : [монографія] / Н.П. Тарнавська. - Тернополь: Економічна думка, 2008. - 570 с.
38. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

39. Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятия: монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догайдайло. – Х.: ИНЖЭК, 2005. – 144 с.
40. Умов Г. Концептуальні засади управління персоналом за сучасних умов господарювання // Вісник (Журнал Харківського університету). — 2020. — №2. — С. 260–269.
41. Управління персоналом : навч. посібник / Національний університет біоресурсів і природокористування України ; Ямчинський О. В. (уклад.). — Київ : Ямчинський О. В., 2020. — 465 с.
42. Швець І.Б., Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.
43. Шубалий О. М., Рудь Н. Т. та ін. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. — Луцьк : ЛНТУ, 2-ге вид., перероб. і доп. — 2023. — 414 с.
44. Harefa T., Santoso R. A., Fuadah L. L. Literature Review of Performance Management Systems and Their Impact on Employee Performance // Journal of Economics, Finance and Management Studies. – 2024. – Vol. 7, No. 04. – P. 182–193.
45. Kaine S. Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies. – 2nd ed. – Cambridge : Cambridge University Press, 2019. – 320 p.
46. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. – London : Kogan Page, 2006. – 224 p.
47. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components [Електронний ресурс] / Inna Kuznetsova, Olga Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 48-57. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.
48. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable

development of the enterprise (2019) Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674-7684. — Режим доступу.: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074074106&partnerID=40&md5=5222d308cf44a1023cf95abe6078257a>

49. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.

50. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.ere.m.76.3.25681

51. Ndlovu S. Professional nurses' perspectives of an ideal performance management process // BMC Nursing. – 2024. – Vol. 23, No. 16. – P. 1–12. – DOI: 10.1186/s12912-024-00987-y.

ДОДАТКИ

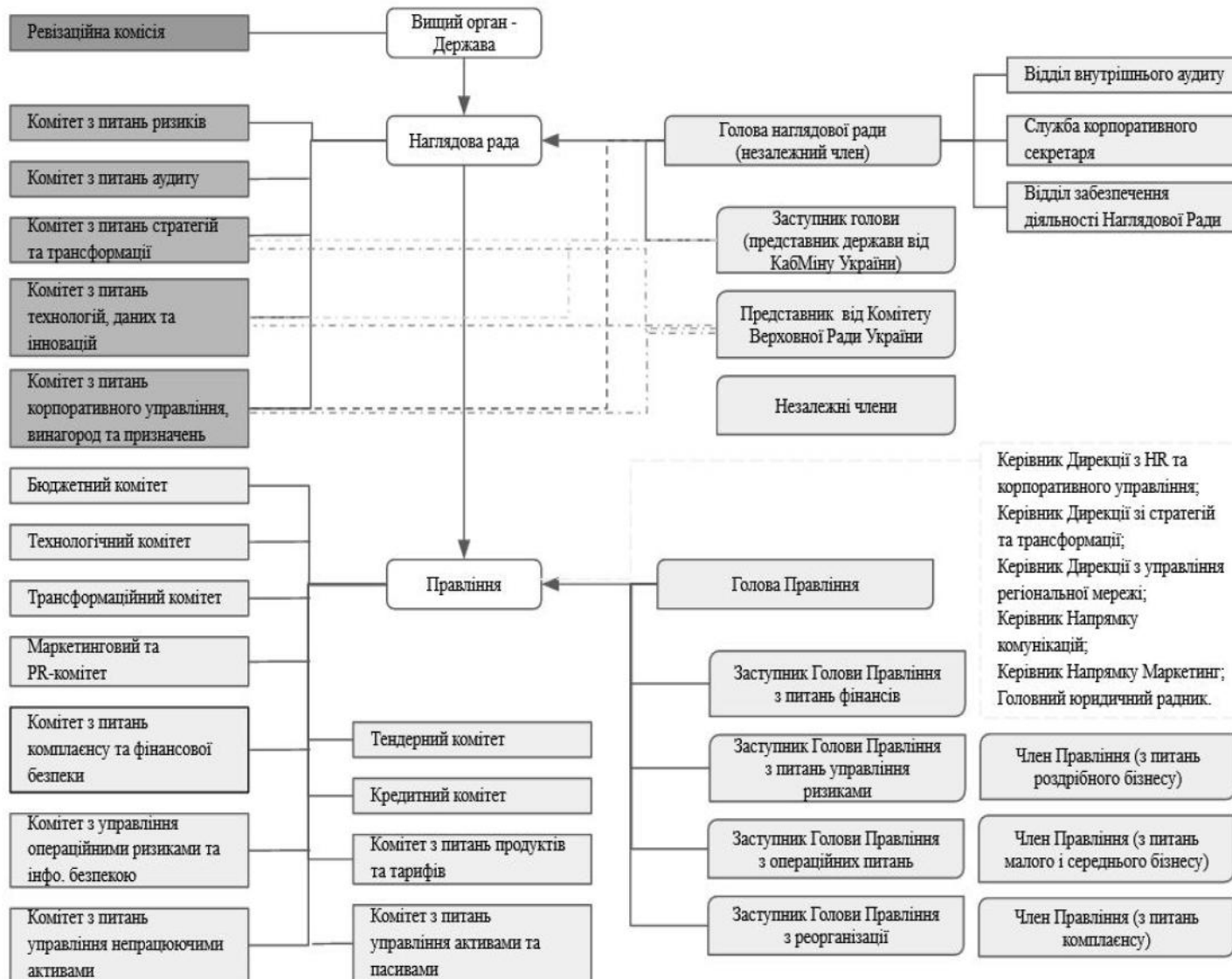


Рис. Ієрархічна структура організації верхнього керівництва АТ КБ «ПриватБанк»

Додаток Б

Таблиця Б1

Шкала інтегрального індексу результативності або Integrated Performance Index (IPI)

Показник	Значення
Максимальне значення IPI	87.66
Цільовий рівень IPI	76.05
Мінімальне значення IPI	66.97