

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)
Олег Шеремет
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 20__ р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
Олександр Заїнчковський
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»
на тему: Система стимулювання праці персоналу підприємства

Виконав: здобувачка 4 курсу, групи 1
Драган Анна Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Заїнчковський Анатолій Олександрович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Консультанти _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

_____ (ім'я та прізвище) (підпис)

_____ (ім'я та прізвище) (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра Економіки і права
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки і права
Заїнчковський А. О.
«31» січня 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Драган Анні Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система стимулювання праці персоналу підприємства

керівник роботи Заїнчковський Анатолій Олександрович,

доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» січня 2022 року № 80-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01.06.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2018-2020 роки АТ КБ «ПриватБанк», мережа Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи стимулювання праці персоналу підприємства. 2. Загальна характеристика і аналіз господарського стану АТ КБ «ПриватБанк». 3. Особливості системи стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк». 4. Шляхи та заходи для покращення системи стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

5. Перелік графічного матеріалу

Для відображення результатів дослідження кваліфікаційної роботи сформовано і подовано таблиці і рисунки. Частина основних з них предсталено у вигляді презентації – ілюстраційного матеріалу доповіді під час захисту перед Екзаменаційною комісією.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 31 січня 2022 року _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	03.02.2022 р.	виконано
2	Написання розділу 1	23.02.2022 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	04.04.2022 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	28.04.2022 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	15.05.2022 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.05.2022 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	13.06.2022 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	01.06.2022 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	06.06.2022 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2022 р.	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Драган А.А. _____
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Заїнчковський А.О. _____
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Драган А. А. Система стимулювання праці персоналу підприємства .

Кваліфікаційна робота викладена на 92 сторінках, вона містить 3 розділи, 14 рисунків, 20 таблиць, список використаних джерел – 70 посилань.

В кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні основи системи стимулювання праці персоналу підприємства; використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації і стимулювання як інструментів системи. Було проведено аналіз господарської діяльності; аналіз структури персоналу підприємства. Запропонована програма «Пакет+» для АТ КБ «ПриватБанк». Досліджено ефективність програми.

Ключові слова: система стимулювання праці підприємства, мотивація і стимулювання праці, персонал підприємства.

ANNOTATION

Dragan AA The system of stimulating the work of personnel enterprise.

The qualifying work is set out on 92 pages, it contains 3 sections, 14 figures, 20 tables, a list of sources used – 70 links.

In the qualification work the theoretical bases of the system of stimulation of work of the personnel of the enterprise were considered; use of tangible and intangible methods of motivation and stimulation as tools of the system. An analysis of economic activity was conducted; analysis of the personnel structure of the enterprise. The project "Package +" for JSC CB "PrivatBank" is proposed. The efficiency of the project is investigated.

Key words: system of stimulation of work of the enterprise, motivation and stimulation of work, personnel of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність і значення системи стимулювання праці персоналу підприємства	6
1.2. Теорії, моделі і методи мотивації в системі стимулювання праці персоналу підприємства.....	10
1.3. Проблеми системи стимулювання праці персоналу банківської сфери	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	30
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк».....	30
2.2. Аналіз господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк».....	45
2.3. Аналіз системи стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк».....	56
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	70
3.1. Шляхи удосконалення системи стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк».....	70
3.2. «Пакет+» мотиваційний інструмент в системі стимулювання праці АТ КБ «ПриватБанк».....	75
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Після переходу до ринкових відносин, одним з основних питань було підвищення ефективності стимулювання праці персоналу, результатом якої є основна мета діяльності будь-якого підприємства, а саме збільшення прибутковості та покращення фінансового стану підприємства. Пошук шляхів підвищення ефективності стимулювання праці дає підприємству повноту дій і показує персоналу підприємства його важливість та значущість. Важливе значення в цьому процесі відіграє система стимулювання праці, дєвєвість якої впливає на фінансовий стан та показники такі як платоспроможність, ліквідність, прибуток, рентабельність та ін. підприємства.

Значний внесок в стимулювання праці персоналу, знайшли відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених: Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Лібанова, В. Данюк, , Н. Лук'янченко, Л. Семів, С. Сардак та багато інших.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи дослідження можливостей підвищення ефективності стстеми стимулювання праці персоналу підприємства, визначення змісту поняття як економічної категорії, його значення для розвитку й діяльності підприємства та розрахунок і визначення показників фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк». Завершальним етапом є надання рекомендацій щодо підвищення ефективності системи стимулювання праці підприємства, коротка характеристика шляхів її покращення.

У ході дослідження було поставлено і вирішено такі **завдання**:

1) досліджено теоретичні основи поняття системи стимулювання праці персоналу та виявлено сутність, роль стимулювання праці в конкурентному середовищі;

2) визначено теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці, розглянуто матеріальні і нематеріальні методи

стимулювання праці;

3) досліджено характеристику підприємства, статистичну звітність та аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк»;

4) проведено оцінку фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк»;

5) розроблено напрями ефективного формування комплексної системи стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк»;

б) проведено обґрунтування пропозицій щодо потреби в запропонованих заходах і досліджено ефективність використання розроблених заходів для підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу підприємства АТ КБ «ПриватБанк» внаслідок впровадження нових методів стимулювання персоналу, у тому числі й нематеріального.

Об'єкт дослідження – система стимулювання персоналу підприємства АТ КБ «ПриватБанк».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності стимулювання праці персоналу підприємства АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження. Для економічного обґрунтування напрямів підвищення ефективності стимулювання праці АТ КБ «ПриватБанк» було використано логічний метод, графічний, коефіцієнтний та порівняльний методи, метод логічного узагальнення та порівняльний аналіз.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці й економічному обґрунтуванню напрямів підвищення ефективності стимулювання праці персоналу, а саме пропозиції щодо підвищення ефективності стимулювання праці персоналу підприємства шляхом впровадження нових методів стимулювання праці, у тому числі й нематеріальних. Вказані напрями дозволяють підвищити ефективність стимулювання праці персоналу підприємства.

Апробація. Основні результати дослідження опубліковано в наукових роботах:

1. Драган Анна, Зміст сучасного поняття «система стимулювання праці персоналу підприємства». *Матеріали 88 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті»*, квітень-травень 2022 р. – К.: НУХТ, 2022 р. – Ч. 3. – С. 56.

Структура роботи. Робота складається із вступу, пояснювальної записки у вигляді трьох розділів, висновків, літератури і додатків. Список літератури викладено на 8 сторінках. Кваліфікаційна робота налічує 14 рисунків і 21 таблиці. Загальний обсяг роботи налічує 98 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення системи стимулювання праці персоналу підприємства

Система стимулювання праці в умовах ринкової економіки є дуже важливим елементом в управлінні та розвитку сучасного підприємства, адже створює такі умови праці для кожного працівника, які дозволяють йому максимально використати свій трудовий потенціал, від цього залежить реалізація цілей та завдань підприємства.

Сучасні власники, керівники, і менеджери всіх рівнів в рамках своїх посадових функцій повинні розуміти і враховувати в управлінській діяльності, що на діяльність конкретного працівника в процесі праці значний вплив мають різні мотиви, потреби, стимули, цілі. Матеріальна винагорода у вигляді оплати праці, використання різних видів трудових і соціальних пільг, безсумнівно, робить істотний вплив на активність персоналу і його інтерес до роботи. Однак, як показують різні дослідження, на ефективність діяльності персоналу, співробітників підприємств впливають й інші умови. Усі ці елементи ставляться до процесу стимулювання та мотивації праці, або системі стимулювання та мотивації праці персоналу [23].

Тож розглянемо, що передбачає стимулювання праці і для чого воно потрібно на підприємстві. Стимулювання праці передбачає створення механізму, при якому активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів праці [23].

Поряд з поняттям мотивації праці існує поняття стимулювання праці. Вони тісно взаємопов'язані між собою і взаємно доповнюють один одного.

Тим часом як методи управління працею стимулювання і мотивація протилежні за спрямованістю: перша спрямована на зміну існуючого стану; друге - на його закріплення, але при цьому вони взаємно доповнюють один одного[23].

Розглядаючи поняття «системи стимулювання праці персоналу» і його сутність, нами було вибудовано логічний ланцюжок від понять «мотив», «стимул», а також різниця між «мотивацією» та «стимулюванням» «стимулювання праці» до «системи стимулювання праці персоналу».

Мотив (від фр. *motif*, від середньовічної латини *motivus*, від лат. *motus* — прикметник минулого часу дієслова *movēre* — рухати (ся)) – внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дії) [1, 2]. Зрозумівши значення мотиву розглянемо поняття «мотивація» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до поняття «мотивація»

Визначення поняття «мотивація»	Автор	Ключове слово
Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету	Маскон І.В., Бутко М., Белокур Є.	Внутрішній психічний механізм людини
Це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Бажання Задоволення
Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху	Вернадський А.А.	Свідоме прагнення
Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів	Пугачов В.П., Грачев М.В.	Процес спонукання
Це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації	Генкин А.П. Дятлов С.А.	Процес стимулювання

Джерело: складено автором за [6-20]

Стимул (лат. *stimulus*, загострена палиця погонича худоби) — у Стародавньому Римі загострена ліска або палиця, якими підганяли рогату худобу. У широкому розумінні стимул — спонукання до дії. Він виступає

причиною, що зацікавлює людину у здійсненні певної діяльності. Вирішальним для залучення людей до економічної діяльності є грошовий стимул [3]. Розглянемо поняття «стимулювання» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до поняття «стимулювання»

Визначення поняття «стимулювання»	Автор	Ключове слово
Це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки.	Колот А.М. Леонтьев А.Н.	Вплив на зовнішні обставини
Це процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій.	Авчиренко Л.К., Матрусова Т.Н.	Вплив за допомогою зовнішнього предмету

Джерело: складено автором за [6-20]

Призначення стимулів до праці полягає в розвитку системи потреб людей, структури їх особистих інтересів, у розкритті здібностей працівника, підвищенні його економічної та соціальної відповідальності. Щоб стимули виконували свою роль у повному обсязі, у суспільній свідомості має бути подоланий підхід до людини тільки як до індивідуума, зіставляти вигоди від зростання свого матеріального благополуччя з тяготами від більш інтенсивного і напруженої праці. Подібний підхід (на жаль, найбільш поширений) обмежує систему стимулювання заробітною платою, винагородами, можливостями «отоварювання» доходів. Моральні, творчі стимули до праці розглядаються як менш важливі, їм нерідко відводиться другорядна роль [23].

Тим часом, коли стоїть завдання істотно підвищити суспільно необхідну інтенсивність і якість роботи, забезпечити краще використання виробничого та трудового потенціалу, дуже важливі і соціальні чинники - гармонізація особистих інтересів, їх поєднання з колективними, створення сприятливих умов для розвитку особистості в процесі праці. Щоб реально управляти інтересами і через інтереси, необхідно забезпечувати спільність матеріальних, моральних, творчих та інших стимулів [23].

Такий підхід до системи стимулів до праці, як свідчить досвід не тільки українських, але і зарубіжних підприємств, істотно підвищує дієвість матеріальної зацікавленості. Цей досвід підтверджує: якщо заробітна плата компенсує відсутність творчих начал у праці, нерозвиненість форм участі працівників в управлінні підприємством, слабкість соціальної інфраструктури та подібні їм явища (наприклад, тяжкість і непривабливість умов праці), функції стимулювання високопродуктивної праці не можуть здійснюватися досить ефективно. Стимулювання покликане виконувати такі основні функції (рис. 1.1) [23].



Рис. 1.1. Основні функції стимулювання праці

Джерело: складено автором на основі [20-23]

Розкриємо сутність кожної із функцій [24], [25]:

А) Економічне стимулювання – система організаційно-економічних заходів, спрямованих на розвиток господарської діяльності та підвищення ефективності через забезпечення матеріальної зацікавленості працівників та колективів підприємства у результатах діяльності; полягає у сприянні підвищенню ефективності виробництва, вирішенню тих завдань, що стоять перед економікою, і, насамперед, підвищенню продуктивності праці;

Б) Соціальна функція стимулювання праці пов'язана із тим, що робітник, який займає певне місце в системі суспільної праці, забезпечує собі визначений комплекс економічних і соціальних благ. Впливаючи на рівень доходів тих або інших категорій робітників стимулювання впливає як на професійно – кваліфікаційну структуру виробництва, так і на соціальну структуру суспільства. В той же час застосування різних видів стимулів у

вигляді матеріальних, духовних, соціальних благ для вдоволення широкого кола потреб працівника та його сім'ї сприяють розвитку особистих і професійних якостей;

В) Соціально – психологічна функція виявляється у формуванні внутрішнього світу робітника: його потреб, цінностей, орієнтацій і установок, мотивів трудової поведінки і відношення до праці;

Г) Морально – виховна функція націлена на формування моральних якостей особистості робітника.

На наш погляд, сутність стимулювання праці полягає в тому, що дане поняття – це, перш за все, процес, який може тривати дуже довго, процес використання стимулів для реалізації конкретної мети. Це не поодинокі заохочення або покарання, а тривалий вплив на персонал організації, тобто, добре продумана система.

В результаті дослідження сутності поняття «система стимулювання праці персоналу» дійшли до висновків, що це систематичний процес стимулювання і мотивування персоналу до здійснення трудової діяльності, яка покликана на підвищення ефективності діяльності підприємства.

1.2. Теорії, моделі і методи мотивації в системі стимулювання праці персоналу підприємства

Теорії мотивації праці, які стали основами формування сучасних систем стимулювання праці персоналу підприємства нами розглянуто у табл.

1.3.

Маслоу А. і Альдерфером К. висунуті теорії ієрархії потреб. По Маслоу потреби, що знаходяться на нижньому рівні, вимагають першорядного задоволення, а рух потреб йде від низу до верху. Альфердер, на відміну від Маслоу, вважає, що рух потреб йде знизу і зверху вниз. Рух вгору по рівням, він визначив, процесом задоволення потреб, а рух вниз – фрустрацією – процесом поразки в прагненні задовольнити потребу[28, 57].

У МакКлелланда потреби не розташовані ієрархічно і не виключають один одного. Він розглядає потреби як придбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання, а вплив цих потреб на поведінку людини багато в чому залежить від їх взаємовпливу [28, 57].

Таблиця 1.3

Основні теорії мотивації, які мали суттєвий вплив на формування сучасних концепцій стимулювання праці

Змістовні теорії мотивації	
А. Маслоу	Розвиваючи теорію мотивації особистості, Маслоу класифікував потреби людей на первинні і вторинні, розташовуючи їх у вигляді п'яти рівневої ієрархічної структури.
Ф.Герцберг	Запропонував модель двох груп факторів розподілу потреб: «гігієнічні фактори», пов'язані із запобіганням незадоволеності роботою, «мотивуючі фактори», пов'язані з характером і сутністю роботи.
Д. Макгрегор	Сформулював «ХУ-теорію», яка включає дві протилежні теорії – «Х» і «У». теорія «Х» розглядає людину, як безініціативного працівника, що пояснює необхідність примушення і матеріального заохочення як допоміжного засобу. Теорія «У» припускає, що в мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання добре працювати. Модель теорії «У» описує передову, творчо активну частину суспільства. Її порядок наступний: самоутвердження, моральне і матеріальне заохочення, примушення.
У.Оучи	На основі японського досвіду управління, на додаток до теорій «Х» і «У», розробив теорію «Z», згідно якої, мотивація працівників повинна виходити з цінностей «виробничого плану», тобто підприємства. Стимули теорії«Z» ефективні в такій послідовності: матеріальнезаохочення, моральне заохочення.
Д.Маккеланд	Не заперечуючи значності попередніх теорій, виявив найважливіші «вторинні потреби, які актуалізуються за допомогою достатньої матеріальної забезпеченості: участь у владі, досягнення, визнання.
К.Альфендер	Автор теорії ERG (Existence, Related-ness, Growth). Це спроба уточнення й творчого розвитку теорії А.Маслоу. він виділяє три класи потреб: потреби існування, потреби зв'язку і потреби зростання.
Процесуальні теорії мотивації	
В. Врум	Теорія очікування базується на взаємозв'язку витрат праці, результатів праці, винагороди і цінності винагороди.
Дж. Адамс	Теорія справедливості стверджує, що працівники оцінюють винагороду за результати своєї діяльності, порівнюючи його з оцінкою аналогічних дій по роботі.
Л.Портер Е. Лоуер	Комплексна процесуальна теорія, що містить елементи теорії очікування і теорії справедливості. Мотивуючими чинниками є: витрати праці, винагорода, рівень задоволеності.
Дж.Аткінсон	Теорія результативної валентності, яка стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від бажання індивіда досягнути успіху або уникнути негативної оцінки.
Б. Скіннера	Теорія посилення мотивації, що відображає залежність від минулого досвіду людей. Схематичний механізм поведінки, згідно цієї теорії: стимул, поведінка, наслідки, майбутня поведінка.

Джерело: складено автором за [28]

Герцберг Ф. виділяє дві групи потреб, в залежно від того, з яким процесом вони корелюють, при цьому задоволеність і незадоволеність не є двома полюсами одного процесу, а двома різними процесами. Чинники, які викликають незадоволеність, при їх усуненні не обов'язково приводять до задоволеності, і навпаки, з того, що який-небудь чинник сприяє задоволеності, ніяк не витікає, що при ослабленні його впливу зростатиме незадоволеність. На процес «задоволеність – відсутність задоволеності» впливають внутрішні мотивуючі чинники, а на процес «незадоволеність – відсутність незадоволеності» – зовнішні чинники [28, 57].

Теорія мотивації Герцберга Ф. має багато спільного з теорією Маслоу А.. Чинники здоров'я Герцберга Ф. відповідають фізіологічним потребам, потребам безпеки і впевненості у майбутньому, а його мотиваційні чинники можна порівняти з потребами вищих рівнів у Маслоу: пошані і самовираженні [28].

Модель мотивацій, що включає елементи раніше розглянутих процесуальних теорій мотивації, розробили портер Л. і Лоулер Е. згідно їх теорій, мотивація є функцією потреб, очікування і справедливості винагороди. Результативність праці залежить від оцінки цінності винагороди, докладених зусиль, оцінки вірогідності зв'язку «зусилля – винагорода», від характерних особливостей і потенційних можливостей працівника і самооцінки останнього своєї ролі. Вони розрізняють зовнішню і внутрішню винагороди, а також винагороду, сприйману справедливо [28, 57].

Модель Портера-Лоулера показує, що мотивація не є простим елементом в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Вона об'єднує в рамках взаємопов'язаної єдиної системи такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, сприймана, як справедливість, задоволеність, як результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням їх справедливості. Люди відповідно до теорії справедливості завжди суб'єктивно оцінюють свою винагороду і порівнюють її з тим, що отримали інші працівники за аналогічну роботу. Один із найважливіших висновків цієї

теорії полягає в тому, що результативна праця завжди веде до задоволення працівника [28, 57].

Існують й інші теорії, але так чи інакше, переважна кількість авторів (Адамс, Лоуренс, Врум, Гріффін, Хакмен, Олдхем і інші) приходять до висновку, що мотивуючі чинники, потреби й очікування існують паралельно і не суперечать один одному, та взаємодоповнюють один одного, при чому для кожного індивідуума поєднання чинників мотивації і потреб унікально [28].

Таким чином, змістовні теорії висловлюють певний погляд на мотивацію, підтвержений емпіричним дослідженням і основну увагу надають аналізу чинників, що лежать в основі мотивації, і практично не надають уваги аналізу процесу мотивації, що є основним недоліком всіх змістовних теорій мотивації. Процесуальні теорії не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними [28, 57].

Система стимулювання праці припускає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці, його якості. Але при цьому працівник повинен знати, які вимоги до нього пред'являються, яку винагороду він отримає при їхньому неухильному дотриманні, які санкції підуть у випадку їх порушення. Тому система стимулів праці має опиратись на певну базу (нормативний рівень трудової діяльності). Тому система стимулювання праці виконує надважливу роль у функціонуванні підприємства [23].

Обов'язковим аспектом стимулювання праці є матеріальне стимулювання. При цьому система матеріального стимулювання, що дозволяє підвищити продуктивність праці, зацікавити в результатах діяльності компанії рядових співробітників, розробляється з урахуванням її специфіки і особливостей персоналу. Ефективна система матеріального стимулювання працівників повинна відповідати наступним вимогам [26]:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися

на основі об'єктивної оцінки результатів праці;

- передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він одержить у залежності від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода повинна відповідати трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу;
- своєчасність: винагорода повинна слідувати за досягненням результату якомога швидше;
- значимість: винагорода має бути для співробітника значущим;
- справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному працівнику організації та бути справедливими.

Другим аспектом є нематеріальне стимулювання, яке можна поділити за наступними методами [27]:

- економічні методи, зумовлені економічними стимулами. Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і отримання після їх виконання економічної винагороди за результати роботи. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну його кількість і недостатню якість;

- організаційно-адміністративні методи, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, контроль. В управлінні владна мотивація відіграє дуже істотну роль: вона передбачає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва обов'язкове для підлеглих. Владна мотивація

створює необхідні умови для організації та взаємодії, а самі організаційно-розпорядчі методи покликані забезпечити ефективну діяльність управління будь-якого рівня на основі його наукової організації;

– соціально-психологічні методи, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця група методів містить різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину. До числа цих методів відносяться анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо.

Таким чином, теорію стимулювання праці можна звести до вирішення двох взаємопов'язаних завдань:

1. Знаходження меж, в яких зарплата виходячи з її економічних законів, взагалі може бути засобом стимулювання, підкоряється цілям стимулювання.
2. Визначення конкретних принципів методів організації оплати праці, які були б найбільш ефективними у стимулюванні трудової діяльності.

В Україні з різних засобів стимулювання праці застосовують тільки окремі елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи стимулювання праці персоналу, орієнтованої на розвиток та оптимальне використання трудового потенціалу працівників і високу результативність діяльності підприємства в цілому. Стимулювання повинне здійснюватися за послідовною схемою: від задоволення людських потреб нижчого рівня (фізіологічних) до вищих (психологічних). Упроваджуючи цю схему, слід ураховувати той факт, що тільки задоволення первинних потреб спонукає до подальшого задоволення вторинних [29].

Як вже було сказано раніше, система стимулювання праці в умовах ринкової економіки відіграє дуже важливу роль у досягнанні підприємства своїх цілей. Існує безліч шляхів підвищення стимулювання праці персоналу, але для кожного підприємства залежно від виду його діяльності, вони можуть

відрізнятися, але можна виділити серед всіх методів стимулювання праці ті, які підходять до кожного, без винятку, підприємства.

Виходячи зі складної економічної ситуації в країні, матеріальне заохочення як мотиваційний чинник відіграє вирішальну роль для працівника будь-якого рівня. Як правило, управлінці всіх рівнів працюють на договірній основі, наймаючись у власника. За успішне виконання завдань вони отримують винагороду, розмір якої залежить від прибутковості підприємства [30].

У сукупності стимулів можна виділити дві складові – стимули матеріальної природи і нематеріальні стимули. До перших відносяться заробітна плата, персональні премії і виплати, преміювання за результатами роботи підрозділу і організації в цілому, винагородження за вислугу років, надання додаткової відпустки, доплата на харчування, забезпечення спецодягом, надання позики на придбання житла, доплата на лікування, новорічні подарунки та подарунки до ювілеїв, доплати пенсіонерам і т. д. До других можна віднести можливість використовувати свій інтелектуальний потенціал, можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації, наявність навчального центру, перспективи кар'єрного зростання, соціальна захищеність працівників, створення безпечних і комфортних умов праці, моральне винагороду (звання «Кращий за професією», «Працівник місяця» тощо), сприятливий психологічний клімат у колективі, система зворотного зв'язку, регулярні зустрічі рядових працівників з керівництвом [31].

При формуванні системи матеріального стимулювання виділяються наступні два підходи [31]:

1. Система оплати праці, орієнтована на працівника (система «довічної оплати праці»).
2. Система оплати праці, орієнтована на результати роботи.

У першому випадку метою є стимулювання не прямих результатів, а мотивування працівника на довгострокове, активне і добровільна участь у вирішенні проблем підприємства. Стимулюється лояльність і прихильність

працівника організації; не праця, а працівник, весь його творчий потенціал. Елементами системи "довічної оплати праці" і потреби задовольняються ними, є: щомісячна заробітна плата, квартальні або піврічні бонуси, вихідні допомоги, додаткові виплати соціального характеру [31].

У системі оплати праці, орієнтованої на результати, основний акцент робиться не на потреби працівника, а на потреби організації. Метою є прямиий вплив на результати трудової діяльності. Винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних або групових відмінностей у виконанні діяльності. Складові оплати праці за результатами: комісійні, грошові виплати за виконання поставлених цілей, індивідуальні винагороди або премії, програми розподілу прибутку, опціони на купівлю акцій компанії. У даний час досить часто використовується система оплати праці, орієнтована на результати діяльності, хоча в деяких організаціях спостерігається тенденція переходу до «довічного найму», який значно підвищує лояльність персоналу. Разом з тим система, орієнтована на результати діяльності, найбільш ефективна, коли ця діяльність не є монотонною. Співробітники досить швидко звикають до існуючої системи, і вона перестає надавати стимулюючий ефект. Таким чином, одним із завдань відділу персоналу повинен бути регулярний перегляд існуючої системи стимулювання, її зміна і коригування у відповідності зі що стоять перед організацією цілей [31].

Іншим обов'язковим та найбільш важливим методом стимулювання праці на сучасному підприємстві є нематеріальний метод.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі стимулювання персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальне стимулювання) [32]. Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження

соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади [13]; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [33].

Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високо результативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії [32].

До нематеріального стимулювання розвитку персоналу в ринкових умовах безпосереднє відношення мають теорії «збагачення змісту праці» та «гуманізації праці» [33].

Теорії збагачення змісту та гуманізації праці спрямовані не тільки на більш повне використання, а й на подальший розвиток потенційних можливостей особистості, які пов'язані з її професійними інтересами, нахилами, здібностями, рівнями освіти та професійної підготовки. Збагачення змісту праці в організації забезпечує не тільки більшу змістовність праці, а й сприяє досягненню більшої відповідності між змістом праці на конкретному робочому місці підприємства, рівнями освіти та кваліфікації працівника [33].

Це дозволяє продуктивніше використовувати освітній і трудовий

потенціал працівника, підвищити рівень його задоволеності роботою, професією та тим самим знизити на підприємстві плинність кадрів. Крім того, збагачення змісту праці зумовлює підвищення вимог робочого місця до рівня кваліфікації працівника, виступає чинником для розробки конкретних заходів з професійного навчання персоналу, зокрема, підвищення його рівня кваліфікації [33].

Наприклад, збагачення змісту праці робітника на робочому місці може бути досягнуто за рахунок суміщення ним функцій робітників основного та допоміжного виробництва, основних функцій та функцій контролю за якістю продукції чи послуг; групування різнорідних операцій і т. д. Навчання робітника суміжним професіям організовується службою управління персоналом для розширення його професійного профілю, тому прямо направлене на подальший розвиток працівника [33].

Збагачення змісту і гуманізація праці здійснюється також шляхом між професійного просування робочих з метою оволодіння новою, більш складною і творчою професією. Так, програма гуманізації праці може включати заходи з переходу робітника на робоче місце на підприємстві з іншої професії приблизно однакового за рівнем складності робіт з метою покращення умов праці, збереження здоров'я працівника, запобігання виникнення професійних захворювань тощо. Реалізація такого переходу передбачає проведення професійної перепідготовки робітника, здійснення подальшого розвитку персоналу [33].

Розглянемо практичні методи нематеріального стимулювання праці виробничого персоналу підприємства, які використовують багато сучасних підприємств (табл. 1.4) [34]

Таблиця 1.4

Поширені методи нематеріального стимулювання (переваги та недоліки)

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Можливість для кар'єрного росту	Привертає амбітних лідерів, забезпечує компанії кадровий резерв	Можливість просування часто не реалізується, що демотивує лідерів
Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє людям працювати у зручний для них час (не порушуючи виробничий процес)	Ймовірні нестиковки, накладки, більш напружена робота співробітників, які перебувають на робочому місці з 9.00 до 18.00
Можливість планувати відпустку	Мотивує головним чином молоді подружжя і батьків	Більш напружена робота співробітників, що залишаються на місці
Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного росту	Дуже витратний метод
Вдячність за ефективну роботу	Не потребує фінансових витрат	При суб'єктивізмі керівника може викликати роздратування і заздрість у колег
Проведення конкурсів	З'являються реальні кандидатури на зарахування до кадрового резерву	Не можна провести конкурс без значної організаційної та фінансової підтримки
Нагадування про найкращих працівників. Видавництво корпоративних газет. Проведення корпоративних свят. Подарунки до свят	Підвищує авторитет співробітника в очах всього колективу. Дуже впливає на лояльність співробітників. Підвищує лояльність співробітників	Вимагає матеріальних витрат. Вимагає фінансових витрат
Непряма фінансова допомога (оплата медичних послуг, допомога з орендою житла тощо)	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи про нього з боку компанії (особливо в кризовій ситуації, в разі особистої трагедії ...)	Вимагає великих матеріальних витрат

Джерело: складено автором за [28-33].

Заходи щодо збагачення змісту та гуманізації праці не тільки покращують умови праці, роблять їх безпечними для здоров'я робітників, а й сприяють демократизації управління, залученню працівників до управління організацією. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, що пов'язані із залученням робітників і фахівців до управління організацією, дозволяють більш повно задовольнити потреби людини вищого розряду (потреби в належності та причетності, потреби у визнанні,

самоствердженності та самовираженні) й таким чином забезпечити її подальший розвиток [33].

З точки зору розвитку персоналу участь працівників в управлінні підприємством вигідна як найманим працівникам, так і їх роботодавцям. Так, залучення персоналу до управління виробництвом сприяє задоволенню потреби працівника у визнанні та самоствердженні, збереженню, а в ряді випадків й підвищенню його соціального статусу у трудовому колективі. Участь працівника в управлінні організацією спонукає його до постійного підвищення рівня своєї професійної майстерності, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності. Крім того, беручи участь в управлінні виробництвом, працівник має більші можливості для розширення свого професійного кругозору шляхом опанування новими знаннями, вміннями і навичками. Залучення найманого працівника до управління організацією дає змогу йому спілкуватися з професіоналами з вирішення певних виробничих проблем, обмінюватися передовим досвідом роботи, взаємозбагачуватися й таким чином забезпечувати подальший свій розвиток [33].

Для роботодавців участь працівників в управлінні виробництвом дозволяє повніше використати трудовий та освітній потенціал персоналу і тим самим підвищити рівень ефективності виробництва. Більш ефективне використання освітнього потенціалу працівників дає можливість фірмі збільшити розмір прибутку та на цій основі швидше окупити витрати на розвиток персоналу, зокрема на професійне навчання працівників [33].

До перспективних методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу відноситься участь працівників в управлінні працею та якістю продукції (наданих послуг) на рівні структурного підрозділу організації [33].

Дослідження зарубіжних фахівців свідчать про позитивний вплив роботи гуртків якості на розвиток персоналу, більш продуктивна праця робітників та фахівців знаходить своє відображення у швидкій окупленості коштів, вкладених для забезпечення роботи гуртків якості, в результаті

підвищення якості товарів (наданих послуг) та зниження витрат виробництва [33]. До інших методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу належать створення робітничих рад чи спільних комітетів робітників, фахівців та керівників; участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій, компаній і т. п. У період адміністративно-командної системи управління економікою участь працівників в управлінні організаціями носила здебільшого формальний характер, тому вона не справляла суттєвого впливу на розвиток персоналу. Запровадження такої моделі розвитку має корінним чином змінити ситуацію на краще стосовно стимулювання розвитку персоналу [33].

Суттєву роль в нематеріальному стимулюванні розвитку персоналу відіграє регулювання робочого часу та заохочення працівників у підвищенні свого рівня професійної майстерності на базі надання їм вільного часу. При цьому особливий стимулюючий ефект мають додаткові та творчі відпустки, що надаються працівникам, в тому числі для самостійного навчання, підвищення рівня кваліфікації, підготовки дисертаційних робіт, пов'язаних з проблематикою виробництва, понад термінів, установлених чинним трудовим законодавством [33].

1.3. Проблеми системи стимулювання праці персоналу банківської сфери

Процес мотивації в системі стимулювання праці персоналу є однією з базових складових системи управління будь-якої організації. Мотивація трудової діяльності розглядається як один з найбільш значущих чинників, які визначають особливості поведінки людини в рамках трудового процесу.

Для ефективної діяльності банківських установ, їх прибутковості та конкурентоспроможності сьогодні потрібні правильно підібрані, організовані, мотивовані, відповідальні та ініціативні працівники, які прагнуть до самореалізації в процесі праці, вміють ефективно вибудовувати

міжособистісні відносини, взаємодіяти між собою та клієнтами на високому рівні культури спілкування. Тому важливо в управлінській діяльності приділяти серйозну увагу механізмам мотивації співробітників в системі стимулювання праці персоналу. Оскільки саме матеріальне та моральне стимулювання здатне:

- забезпечити індивідуальну оцінку праці та винагороду працівників загалом;
- покликати створювати комфортні умови для праці, передові методи управління;
- надавати прозору інформацію працівникам з метою збільшення їх внеску у діяльність установи [19].

Система стимулювання з дієвою мотивацією до ефективної праці виступає в сучасних умовах як один з найбільш дієвих інструментів управління, тоді як наявність відповідних алгоритмів і механізмів спонукання до праці попереджає виникнення протиріч і конфліктів між працівником і роботодавцем, виступаючи як свого роду стабілізатор інтересів і потреб як матеріальних, такі нематеріальних [25, с. 43].

В даний час проблема мотивації є предметом досліджень багатьох наукових дисциплін – психології, менеджменту, соціології, економіки. Проблеми системи стимулювання праці в будь-якій соціально-економічній системі є актуальними, так як саме трудова мотивація визначає кінцевий результат економічної діяльності суб'єктів, якими є підприємства в цілому, а також окремі працівники.

Досить часто використовуються два підходи до дослідження трудової мотивації працівників. Згідно з першим підходом при вивченні мотивації увага акцентується на потребах працівників, які вивчаються в прив'язці до робочого місця, включаючи галузеву приналежність підприємства, його територіальне розташування та інші особливості, що впливають на характеристики робочого місця.

Другий підхід використовується дослідниками, які вивчають

безпосередньо основні характеристики працівників з метою їх угруповання за типами, що, на їх думку, дозволить створити оптимальну систему мотивації в організації [45].

Розглядаючи проблеми психологічної природи, а також змісту мотивації трудової діяльності, вітчизняні дослідники виходять з того, що будь-яка форма поведінки і діяльність може пояснюватися як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Внутрішні чинники – це особливості суб'єкта, його мотиви, цілі, потреби, бажання, інтереси і т. п., тоді як зовнішні – це стимули, які виходять з ситуації, що склалася [47].

Характеризуючи стимулювання трудової діяльності, вчені вказують на високий рівень значущості таких спонукань, як професійні очікування, професійні наміри, професійні інтереси, мотиви і стимули професійної діяльності. В цілому, можна говорити про те, що в сучасній психології має місце змішання понять, які відносяться до феномену стимулювання і мотивації трудової діяльності.

Мотивація трудової діяльності персоналу відіграє важливу роль в підвищенні ефективності дії системи стимулювання праці, а також якості праці банківських працівників, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування банку в цілому. Система мотивації праці забезпечує посилення зацікавленості кожного співробітника в результатах своєї діяльності, а також зорієнтована на повну реалізацію творчого потенціалу працівників.

В системі стимулювання праці персоналу, із врахуванням мотиваційних інструментів, банку доцільно виділити компенсаційні та некомпенсаційні компоненти, що впливають на підвищення мотивації співробітників. У підсистему компенсацій входять всі винагороди, які можна класифікувати як монетарну і натуральну оплату. До монетарної оплати відносять всі грошові форми оплати. Натуральна оплата – це товари і послуги, які використовують замість грошей. Всі інші винагороди утворюють некомпенсаційну систему. Компоненти системи стимулювання праці банку

розглянемо на рис. 1.2.

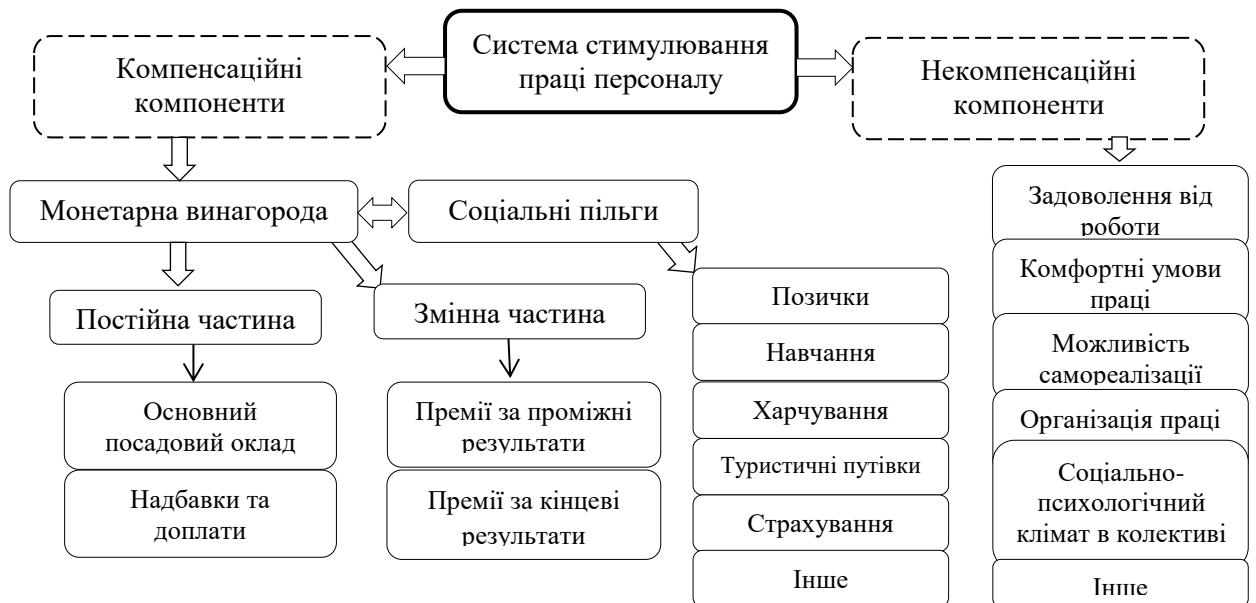


Рис. 1.2. Компоненти системи стимулювання праці банку

Джерело: побудовано за [28]

Аналізуючи, наскільки персонал задоволений роботою, керівник отримує інформацію про лояльність персоналу, яка проявляється прийняттям цінностей компанії, бажанням дотримуватися встановлених правил і норми поведінки, проявами гордості і відкритої демонстрації прихильності до компанії. Сформуванню лояльності, мотивування і стимулювання співробітників можна комплексно використовувати і постійно удосконалюючи різні мотиваційні компоненти.

В системі стимулювання важливим мотиваційним компонентом є можливість реалізовуватися в професії. Кар'єрні можливості хвилюють всіх фахівців і входять в першу трійку значущих показників при зміні місця роботи. Часто замість слова «кар'єра» використовується словосполучення «соціальний ліфт». Керівник, який використовує управління кар'єрою свого співробітника як інструмент мотивації, може оптимально впливати на потенційні можливості співробітників, даючи їм можливість реалізувати себе саме в тих галузях, де ця реалізація принесе максимальну корисність як

підприємству, так і їм самим. Завдання керівника – надавати кращим співробітникам максимальні можливості для реалізації свого потенціалу та досягнення кар’єрних успіхів.

У банку доцільно розробити систему підготовки кадрового резерву, що дозволить максимально розкрити потенціал перспективних співробітників і зайняти посаду до своїх особових особливостей та інтересів.

Розглядаючи систему трудової мотивації як складну систему в теоретичному аспекті за необхідно виділити підсистеми, елементи і зв'язки, які розкривають спосіб досягнення мети системи, специфіку застосовуваних стимулів для формування мотивів праці (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Ієрархічна структура системи стимулювання праці персоналу банку

Джерело: побудовано автором за [46]

На наведеному рисунку запропоновано виокремлення чотирьох підсистем стимулювання: внутрішньої, зовнішньої, оцінки використання інструментів стимулювання та управління операційним ризиком (ризиком стимулювання/мотивації персоналу).

Першою підсистемою є підсистема внутрішньої стимулювання, зміст якої визначають інструменти стимулювання працівників банків до праці як

одні із важливих елементів системи стимулювання праці персоналу. Зазначимо, що стимулювання припускає використання таких методів, які створюють мотиви, які визначають поведінку працівників.

Методи засновані на законах управління і потребують використання керівництвом банків різних прийомів мотиваційного впливу на персонал. Методи, в свою чергу, реалізуються через конкретні інструменти стимулювання і мотивації.

Праця працівника банку є інтелектуальною, вона вимагає спеціальних знань і умінь, високої культури і стресостійкості, визначальне значення має відповідальність працівника банку. Також можна говорити про те, що персонал банків характеризується досить високою різноманітністю, яка викликає необхідність стратифікації його, для найбільш повного здійснення управлінських дій, спрямованих на формування сприятливої системи стимулювання праці. Можна виділити такі категорії працівників банків, як [16]:

Банківський персонал, який має безпосереднє відношення до основної діяльності банку, тобто виконання банківських операцій і надання банківських послуг.

Обслуговуючий персонал небанківського профілю, який виконує функції обслуговування банку як організації, в діяльності якого в меншій мірі проявляється специфіка банківського праці.

Очевидно, що всередині кожної категорії мається на увазі розподіл по ієрархічних рівнях залежно від ролі працівника в процесі праці. Можна виділити ряд типових чинників, специфічних власне для працівників банків (табл. 1.5).

Сильна мотивація трудової діяльності важлива складова системи стимулювання праці персоналу – запорука процвітання і розвитку банку, тоді як з іншого боку мотивація може розглядатися як чинник психологічної стійкості працівника.

Таблиця 1.5.

Чинники мотивації в системі стимулювання праці персоналу банку

Особливості змісту та організації праці в банку	Специфіка мотивації праці та управління персоналом
А. Безпосередньо впливають на мотивацію праці та управління персоналом	
1. Більшість операцій і послуг в банку неможливо виконати одним працівником. Праця в банківській сфері носить по своїй суті колективний характер	Орієнтація кожного з працівників на думку про те, що власне благополуччя, а також впевненість у завтрашньому дні істотно залежать від актуального фінансового стану банку, іміджу банку, а також благополуччя Клієнтів
2. Вплив фактору специфічних умов праці	Високий рівень мотивації потрібен, так як він є фактором досягнення цілей банку, а також як інструмент підвищення рівня психологічної стійкості працівників
3. Високий рівень відповідальності працівників за здійснювані операції, а також за прийняті працівником рішення	Мотивація трудової діяльності підвищує ступінь зацікавленості в безпомилковому здійсненні трудової діяльності, операцій, а також максимально зваженому прийнятті Рішень
4. Постійне ускладнення спектра здійснюваних операцій, активне використання нових інформаційних технологій	Потрібен постійний контроль рівня кваліфікації працівників, а також ступеня відповідності робочого місця і виконуваних функцій працівників
Б. Побічно впливають на мотивацію праці та управління персоналом	
1. Орієнтованість ринку банківських послуг з так званого «ринку продавця» на «ринок покупця»	Важливим є підвищення рівня конкурентоспроможності, а також якості обслуговування клієнтів і працівників
2. Високий рівень спеціалізації працівників всередині банку	Важливим є розвиток і підтримка горизонтальних зв'язків між окремими підрозділами банку – між неформальними і формалізованими
3. В якості основи банківської діяльності може розглядати працю інтелектуальний, який є визначальним фактором, який забезпечує успіх в конкурентній боротьбі	Потрібні механізми, які могли б стимулювати не тільки досягнення приватних цілей, окремих конкретних результатів трудової діяльності, але також такі, які здатні б належним чином стимулювати інтелектуальну і творчу активність працівників банку

Джерело [13]

Коректним чином організована система матеріального і нематеріального стимулювання, враховує індивідуальні особливості працівника і конкретні чинники організаційного середовища, сприяє найбільш повному розкриттю та використанню інтелектуального потенціалу працівника.

Висновки до розділу 1.

Система стимулювання праці персоналу підприємства є інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. Її дієвість мотивує працівників виконувати якісно, швидко та максимально корисно для підприємства робочі задачі, що впливає на кінцевий результат діяльності компанії. Вважають, що найбільш мотивуючими інструментами є ті, що включаються до групи матеріальних, але і нематеріальні в певний момент задоволення потреб працівника стають вирішальними.

Система стимулювання праці персоналу підприємства – це систематичний процес стимулювання і мотивування персоналу до здійснення трудової діяльності, яка покликана на підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

Заснований у 1992 році, комерційний банк ПриватБанк є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження GfK Ukraine у II кварталі 2020 року з нами співпрацюють 64,7% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 52,3% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж у інших двадцяти банках разом взятих. Серед корпоративних клієнтів у 2020 році цей показник для ПриватБанку становить: юридичні особи – 63,7% співпрацюють, а 42,2% вважають своїм основним банком; суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи (СПД ФО) – 75,4% співпрацюють, 69,8% вважають своїм основним банком [43].

Місія – надавати банківські послуги з найкращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах усім жителям і компаніям країни.

Основна мета АТ КБ «ПриватБанк» – підвищення ефективності і продуктивності персоналу. У зв'язку з цим, в організації побудована система мотивації, ведеться точний і прозорий облік продуктивності кожного співробітника. Банк надає співробітникам повний соціальний пакет, систему пільгового кредитування, створює можливості для участі у програмі недержавного пенсійного фонду, отримання пільгових путівок на відпочинок тощо.

Акціонерне товариство комерційний банк ПриватБанк спочатку був зареєстрований як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю та потім реорганізований у закрите акціонерне товариство у 2000 році. У 2009 році Банк змінив свою організаційно-правову форму на

публічне акціонерне товариство, у якому відповідальність акціонерів обмежена кількістю акцій, що їм належать, відповідно до законодавства України [43].

У червні 2018 року Банк змінив організаційно-правову форму з публічного акціонерного товариства на акціонерне товариство. Єдиним акціонером Банку, якому належить 100% акцій Банку є Держава в особі Кабінету Міністрів України (місце знаходження: 01008, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 12/2). Держава в особі Міністерства фінансів України набула права власності на 100% акцій Банку 21 грудня 2016 року відповідно до статті 41.1 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» та згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року № 961 «Деякі 58 питань забезпечення стабільності фінансової системи». З 30.04.2019 власником Банку є Держава в особі Кабінету Міністрів [43]. Банк здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року.

Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (реєстраційне свідоцтво № 113 від 2 вересня 1999 р.), що діє відповідно до Закону № 2740-III «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» від 20 вересня 2001 року (зі змінами). Станом на 31 грудня 2019 та 2018 років Фонд гарантування вкладів фізичних осіб забезпечував повернення вкладникам депозитів та нарахованих по ним відсотків на суму до 200 тисяч гривень на одну особу у випадку, якщо розпочато процедуру ліквідації Банку.

АТ КБ «ПриватБанк» (далі Банк) є універсальним банком. Банк забезпечує універсальне обслуговування для широкого кола клієнтів, являючись лідером українського ринку в роздрібному сегменті, активно просуваючи послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працюючи в корпоративному секторі. Основною діяльністю Банку є проведення комерційних банківських операцій та обслуговування фізичних осіб в Україні [43].

Місія банку передбачає: «Забезпечити простий доступ до банківських послуг кожному громадянину України» [43].

Генеральною метою банку є лідерство в Україні з надання населенню та юридичним особам платіжних та інших банківських послуг з переходом від обслуговування у відділеннях банку до навчання клієнтів використанню дистанційного інструментарію банківського обслуговування [43].

Стратегічною метою Банку є нарощування якісного кредитного портфеля роздрібних кредитів та кредитів МСБ [43].

Вимірюваними цілями ПриватБанку є

- надання українцям права вибору банку для отримання зарплати;
- відновлення зв'язку з клієнтами;
- навчання клієнтів самостійному виконанню банківських операцій;
- підвищення ефективності зустрічей з клієнтами малого та середнього бізнесу для побудови довгострокових відносин;
- активне використання мобільного додатка «Приват24 для бізнесу» представниками корпоративних клієнтів;
- збільшення частки позитивних оцінок клієнтів 5+;
- підвищення eNPS (employee Net Promoter Score або індексу чистої лояльності співробітників) до 57%;
- продаж небанківських продуктів;
- підвищення комфорту зон обслуговування банку з рівнем задоволеності клієнтів 5+ не нижче 70%;
- утримання параметрів кредитних портфелів відповідно до затверджених стратегічних показників ризик-апетиту [43].

Банк має потужну транзакційну платформу Приват24, що дозволяє ефективно обслуговувати операції з ведення рахунків клієнтів всіх сегментів та зумовлює високий рівень комісійних доходів. Поряд з online сервісами Банк має розгалужену мережу відділень, банкоматів та терміналів самообслуговування, що дозволяють надавати послуги на всій території країни (за винятком тимчасово окупованих територій) [51].

Станом на 31 грудня 2019 року Банк має 30 філій і 1 898 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі (31 грудня 2018: 30 філій і 1991 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі) [43]. Станом на 31 грудня 2020 року Банк має 26 філій і 1690 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі.

Зовнішнє середовище. Найзначнішою подією 2020 року стала пандемія COVID-19, яка привела до різкої рецесії світового масштабу. В цілому, банківський сектор України виявився стійким до коронакризи. Банки безперервно надавали послуги, підтримували клієнтів кредитуванням. Криза мала помірний негативний вплив на операційну діяльність банківського сектору. З часу розгортання кризи більшість банків досить швидко переорієнтувалася на роботу онлайн. Незважаючи на тимчасове скорочення кількості працюючих відділень, доступність банківських сервісів не знизилася.

В червні 2020 року міжнародне рейтингове агентство Moody's Investors Service підвищило рейтинг довгострокового емітента та пріоритетних незабезпечених зобов'язань уряду України з «Саа1» до рівня «В3» зі стабільним прогнозом. Рішення підвищити рейтинги ухвалили, оскільки Україна уклала нову програму з Міжнародним валютним фондом і скоротила короткострокові виклики фінансування.

Міжнародне рейтингове агентство Fitch Ratings в 2020 році підтвердило довгостроковий рейтинг дефолту емітента (РДЕ) України на рівні "В" і погіршило прогноз за ним із "позитивного" до "стабільного". Перегляд прогнозу відображає значний вплив пандемії COVID-19 та підвищені макроекономічні та фіскальні ризики, пов'язані з ним. Агентство зазначає, що рейтинги України відображають її макроекономічну політику, що заслуговує довіри, яка дозволила знизити інфляцію і звузити бюджетний дефіцит до викликаного коронавірусом шоку, а також історію міжнародної підтримки. Серед слабких сторін, у Fitch виділили низьку зовнішню ліквідність при високих потребах у фінансуванні, пов'язаних із виплатами великих боргів,

уразливий, хоча і вдосконалюваний банківський сектор, і слабкі показники корпоративного управління. Водночас реальний ВВП України різко зменшився, споживча інфляція прискорила в кінці року до 3.8% р/р, наблизившись до нижньої межі цільового діапазону ($5\% \pm 1 \text{ в.п.}$). Офіційний обмінний курс гривні до долара США Національного банку України знизився на 19,5% з 23,6862 гривень за долар США на 1 січня 2020 р. до 28,2746 гривень за долар США на 01 січня 2021 р. Та до початку повномасштабного сторгнення мав коливання в межах зазначених попередніх значень.

Правлінням Національного банку України були ухвалені рішення щодо зниження облікової ставки з 13,5% річних, встановленої з 13 грудня 2019 року, до 11% річних з 31 січня 2020 року, до 10% річних з 13 березня 2020 року, до 8% річних з 24 квітня 2020 року та до 6% річних з 12 червня 2020 року відповідно. В грудні Національний банк залишив рівень облікової ставки на попередньому рівні. Ключовим аргументом на користь цього рішення стало збільшення інфляційного тиску на тлі високої невизначеності щодо карантину та подальшого впливу пандемії на споживчий попит і ділову активність.

Збереження облікової ставки не змінило стимулюючий характер монетарної політики, що є важливим для відновлення економіки, та забезпечуватиме помірну інфляцію. Український банківський сектор залишається високоприбутковим завдяки стійкості операційних прибутків та відсутності значних кредитних втрат.

Коронакриза погіршила фінансовий стан банків, проте менш відчутно, ніж очікувалося навесні 2020 року. Кількість збиткових банків не зросла. Чисті комісійні доходи лише тимчасово знизилися на піку кризи, проте стрімко відновилися в подальші місяці. Чисті процентні доходи зростали завдяки збереженню високого процентного спреду – протягом року ставки за активами та зобов'язаннями знижувалися паралельно. Водночас звуження спреду в середньостроковій перспективі неминуче. Це ключовий ризик для прибутковості банків у наступні роки. Основними макроекономічними

ризиками в 2021 році є різке погіршення епідеміологічної ситуації (і у відповідь посилення карантинних заходів), відчутне послаблення зовнішнього попиту на товари українського експорту, а також розбалансування державних фінансів і нездатність України заручитися зовнішнім фінансуванням. Прогнозувалося, що у разі не погіршення ситуації з рівнем захворюваності та не впровадження надалі жорсткіших обмежень, вже починаючи з II кварталу і до кінця 2021 року економіка вийде на позитивну динаміку. Зросли юридичні ризики в зв'язку зі скасуванням узгоджених з МФО антикорупційних реформ.

Прямі геополітичні ризики змінилися несуттєво. Керівництво стежить за станом розвитку поточної ситуації з розповсюдженням коронавірусу та карантину і вживає заходів, за необхідності, для мінімізації будь-яких негативних наслідків наскільки це можливо. Подальший негативний розвиток подій та макроекономічних умов може негативно вплинути на фінансовий стан та результати діяльності Банку у такий спосіб, що наразі не може бути визначений.

Розподіл функцій між органами управління Банку забезпечує ефективну систему управління та внутрішнього контролю. Органами управління Банку є: – Акціонер або Вищий орган Банку сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера; – Наглядова рада Банку Наглядова рада забезпечує стратегічне керівництво діяльністю Банку, контроль за діяльністю Правління Банку та захист прав акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом; – Правління Банку Правління здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді та Вищому органу

Органами управління Банку є:

– Акціонер або Вищий орган Банку сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера;

– Наглядова рада Банку Наглядова рада забезпечує стратегічне керівництво діяльністю Банку, контроль за діяльністю Правління Банку та

захист прав акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом;

– Правління Банку Правління здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді та Вищому органу.

Акціонер Банку (Вищий орган) Єдиним акціонером Банку, якому належить 100% акцій Банку є Держава в особі Кабінету Міністрів України (місцезнаходження: 01008, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 12/2). Держава в особі Міністерства фінансів України набула права власності на 100% акцій Банку 21 грудня 2016 року відповідно до статті 41.1 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» та згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року № 961 «Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи». З 30.04.2019 власником Банку є Держава в особі Кабінету Міністрів. Держава реалізує свої права власника Банку, а органи управління Банку діють відповідно до найкращих світових практик корпоративного управління, зокрема, Принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління для підприємств з державною часткою (OECD Guidelines on Corporate Governance of State Owned Enterprises), Принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду (Corporate governance principles for banks by Basel Committee on Banking Supervision), Рекомендацій Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління (Guidelines on Internal Governance by European Banking Authority), що застосовуються в обсязі, що не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України.

В 2019 році було продовжено вдосконалення організаційної структури банку згідно з затвердженою Стратегією розвитку та трансформацією банку. Була змінена внутрішня організаційна структура в окремих підрозділах (Напрямок фінансового моніторингу, Напрямок маркетингу тощо). Протягом 2020 року операцій з купівлі / продажу акцій Банку не здійснювалося. Всі операції з Акціонером здійснюються на звичайних умовах. При прийнятті

рішень щодо проведення операцій з Акціонером Банк виходить із їх економічної доцільності. Банк сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів Акціонера, передбачених Статутом та чинним законодавством України. Вищий орган здійснює управління корпоративними правами держави.

Таблиця 2.1

Рівні управління банку

Рівень	Ознака
Перший (менеджмент вищого рівня)	Керівництво банку визначає основні напрямки розвитку діяльності банку. На цьому етапі формується основна місія, стратегічна мета банку;
Другий (менеджмент середнього рівня)	Орієнтований на виконання завдань, необхідних для досягнення головної стратегічної мети. відповідальність за виконання цих завдань несуть керівники служб, підрозділів, начальники відділів;
Третій (менеджмент нижчого рівня)	Управління відбувається всередині самих функціональних одиниць з метою досягнення певних параметрів, нормативів, які представляють собою складові частини завдань підрозділів, відділень.

Джерело: [43]

Корпоративними цінностями Банку є: Взаємовідносини з клієнтами: Банк прагне до найвищих стандартів обслуговування клієнтів, захищає інтереси кожного клієнта. Банк розвиває нові операції, продукти і напрями, сповідуючи принцип розумного консерватизму. Банк прагне до прозорості у взаєминах з клієнтами та надання їм надійної інформації про свої послуги. Банк зацікавлений у встановленні довгострокових взаємин з клієнтами.

Взаємовідносини з клієнтами: Банк прагне до найвищих стандартів обслуговування клієнтів, захищає інтереси кожного клієнта. Банк розвиває нові операції, продукти і напрями, сповідуючи принцип розумного консерватизму. Банк прагне до прозорості у взаєминах з клієнтами та надання їм надійної інформації про свої послуги. Банк зацікавлений у встановленні довгострокових взаємин з клієнтами [43].

Взаємовідносини з акціонерами: у відносинах з акціонерами Банк має намір проводити прозору політику і суворо дотримуватися наступних

принципів корпоративного управління: поважати і забезпечувати права акціонерів, неухильно дотримуватися їх інтересів, своєчасно розкривати інформацію, проводити активну комунікаційну політику, підвищувати наочність і доступність інформації на основі поліпшення якості звітності та обліку [43].

Взаємовідносини з персоналом: персонал Банку є ключем до його успішної діяльності. Банк активно і послідовно залучає до своїх лав і вирізняє кращих співробітників незалежно від віку, раси, статі, віросповідання, переконань або національності і винагороджує їх за успіхи. Банк дорожить своїми співробітниками, створює умови, при яких кожен працюючий в ньому може повністю реалізувати свій творчий хист. Банк поважає людську гідність і особистість і вірить в значимість атмосфери довіри і співробітництва [43].

Взаємовідносини з державними органами: Банк дотримується принципу нейтральності щодо бізнесових груп, політичних партій і об'єднань і здійснює свою діяльність в інтересах вкладників, клієнтів і акціонерів. Співробітники Банку повинні вести справи з державними органами і владою без особистої зацікавленості, не вдаючись до неправомірних способів здійснення впливу на прийняття адміністративних рішень [43].

Робота у сфері обслуговування клієнтів банку представлена Департаментом багатоканального контактного центру Основні цілі центру: – покращення якості клієнтського обслуговування шляхом цілодобової підтримки клієнтів і сфери їхнього обслуговування; – покращення якості обслуговування регіональних підрозділів; – збільшення обсягу реалізації товарів і послуг; – покращення рівня інформованості клієнтів про продукти, що надаються банком [43].

Крім того, банк має розроблені та документально зафіксовані стандарти обслуговування, що є важливою частиною ефективної роботи з клієнтами.

Протягом 2020 року Наглядовою радою було затверджено ряд змін до організаційної структури Банку, відповідно до яких виконавчий орган складається з семи позицій, а саме:

- голова правління,
- заступник голови правління (з питань фінансів),
- заступник голови правління (з питань управління проблемними активами),
- заступник голови правління (з операційних питань),
- заступник голови правління (з питань розвитку бізнесу),
- член правління (з питань управління ризиками),
- член правління (з питань мережі та проблемної заборгованості).

Зазначена структура правління забезпечує оптимальний склад виконавчого органу, необхідний для управління Банком і успішної реалізації його стратегії.

Бізнес модель. Банк забезпечує універсальне обслуговування для широкого кола клієнтів, являючись лідером українського ринку в роздрібному сегменті, активно просуваючи послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працюючи в корпоративному секторі. Основу ресурсної бази банку складають кошти фізичних осіб в національній валюті, із значною часткою поточних рахунків. Стратегічною метою Банку є нарощування якісного кредитного портфеля роздрібних кредитів та кредитів МСБ. Банк має потужну транзакційну платформу Приват24, що дозволяє ефективно обслуговувати операції з ведення рахунків клієнтів всіх сегментів та зумовлює високий рівень комісійних доходів. Поряд з online сервісами Банк має розгалужену мережу відділень, банкоматів та терміналів самообслуговування, що дозволяють надавати послуги на всій території країни (за винятком тимчасово окупованих територій).

Екологічні та соціальні аспекти діяльності. Перш за все соціальна позиція Банку це його статус як роботодавця на українському ринку праці.

Банк забезпечує своїх співробітників конкурентними умовами працевлаштування, надає повний соціальний пакет та додаткові переваги у вигляді пільгового кредитування житла та авто, надання консультацій з юридичних питань, забезпечення безпеки співробітників та членів їх сімей.

Також, Банк, як соціально відповідальна установа, здійснює заходи щодо підтримки клієнтів з обмеженими можливостями, адаптуючи відділення для можливості їх обслуговування, а також сприяє їх працевлаштуванню – питома вага працевлаштованих людей з обмеженими можливостями складає близько 4% від загальної кількості співробітників Банку. Крім того, Банк спрямовує зусилля щодо підвищення фінансової грамотності своїх клієнтів. В Банку діють освітні програми для школярів (ЮніорБанк), Топ-менеджери Банку проводять бізнес-семінари для підприємців і діляться своїм досвідом, на плазмових екранах у відділеннях транслюються навчальні ролики з фінансовими споживчими порадами.

Благодійна діяльність Банку спрямована на підтримку ряду програм. Зокрема, в рамках цільової програми фонду “Дихай! Разом проти коронавірусу», яку було запущено у березні 2020 року, банк протягом 2020 року забезпечував лікарні обладнанням для подолання наслідків COVID-19 - апаратами ШВЛ експертного класу, кисневими концентраторами, рентген-обладнанням, пульсоксиметрами, приліжковими моніторингами пацієнта та інше. Наприкінці року Благодійний фонд ПриватБанку “Допомагати просто!” та Mastercard провели щорічну акцію ”Звичайне диво”, щоб привітати з Новим роком тяжкохворих дітей, які перебуватимуть під час свята в стінах лікарень. Також в банку продовжують діяти і постійні програми «Заради життя», благодійного фонду «Допомагати просто», одного з найбільших благодійних фондів України, надання допомоги армії та пораненим в АТО, адресної допомоги важкохворим дітям. В каналах обслуговування Банку (каса, банкомат або Інтернет-банк Приват24) налаштовані посилення, за якими усі бажаючі можуть зробити благодійний внесок на будь-яку суму.

В сфері захисту оточуючого середовища Банком реалізується низка програм, перше місце серед яких належить організації максимально безпаперового обслуговування клієнтів. Програма "зеленого" кешлєсу, яку в кінці травня 2020 року запустив ПриватБанк, за півроку дозволила зберегти 10,5 гектарів лісу. Новий екологічний проект банку дозволяє зменшити використання паперу за рахунок скорочення друку зайвих і непотрібних чеків в POS-терміналах. Також в Банку працює екологічна технологія інкасації, яка забезпечує 99,05% документів, підписаних в електронному вигляді.

Ключовими в діяльності Банку є фінансові, трудові та технологічні ресурси. Джерелами фінансових ресурсів для Банку є:

А) Капітал, що складається з акціонерного капіталу та резервних фондів. З огляду на збитки минулих років, спричинені транзакціями попередніх бенефіціарних власників, банк має накопичений дефіцит, що покривається внесками в статутний капітал, що здійснені протягом 2017 року.

Б) Кошти клієнтів, з яких на кінець 2020 року близько 50% припадало на поточні високодиверсифіковані рахунки, переважно фізичних осіб. Завдяки низькій концентрації клієнтської бази Банк має стійкі поточні пасиви, що забезпечують низьку вартість залучених ресурсів порівняно з конкурентами.

В) Кошти міжбанківського ринку та рефінансування НБУ. В своїй політиці управління ліквідністю Банк не спирається на цей вид ресурсів, використовуючи їх лише в виключних випадках та в лімітованому обсязі. Політика управління Банком спрямована на ефективне управління всіма видами ресурсів, поліпшення фінансових показників діяльності Банку а також підвищення вартості його активів.

Отже, важливим елементом корпоративного управління є регулярна розробка, розгляд і схвалення стратегії розвитку, а також визначення пріоритетних напрямків діяльності як окремих бізнес-напрямків, так і

діяльності Банку в цілому. Як частину системи управління, Банк використовує бюджетне управління і планування, а також систему контролю виконання планів і оцінки результатів діяльності Банку.

Внутрішніми нормативними документами Банку встановлюються якісні та кількісні показники діяльності по бізнеснапрямках, що дозволяють оцінити діяльність різних підрозділів Банку.

Найціннішим ресурсом Банку є його персонал, від якого залежить успішна робота Банку, його подальший розвиток та виконання Стратегії. Станом на 01 січня 2021 р. у Банку працює понад 22 тис. працівників, щомісячний прийом на роботу складає понад 400 кандидатів. Банк вже 6 років поспіль визнається кращим роботодавцем України серед молоді та студентів.

З метою створення корпоративної культури, визначення етики відносин у команді, поваги працівників до клієнтів, один до одного, до керівників та своєї справи у Банку затверджений Кодекс поведінки (етики). Відповідно до Кодексу поведінки (етики) в сфері управління персоналом та забезпечення поваги до прав людини, Банк:

- Цінує своїх працівників, створює умови, при яких кожен може повністю реалізувати свій професійний потенціал.

- Активно та послідовно залучає до своєї команди та відзначає кращих працівників незалежно від віку, статі, віросповідання, переконань або національності та винагороджує їх за успіхи у роботі.

- Поважає людську гідність і особистість та вірить в значимість атмосфери довіри і співробітництва.

- Створює умови для відкритого і своєчасного спілкування, здорового робочого мікроклімату, дотримання техніки безпеки, надає можливість для індивідуального зростання і самоствердження працівників.

- Зацікавлений в належному дотриманні трудового законодавства.

Кодекс поведінки (етики). Усі органи управління Банку діють на засадах Кодексу поведінки (етики). Корпоративна поведінка в Банку

побудована на засадах законності, прозорості, компетентності, дотриманні прав і інтересів клієнтів, ділових партнерів, акціонерів і працівників, і направлена на підвищення ефективності діяльності Банку, підтримку його фінансової стабільності та прибутковості. Кодекс визначає:

- Взаємовідносини Банку з клієнтами;
- Порядок взаємовідносин керівників і підлеглих;
- Ділову етику;
- Рівні можливості для всього персоналу Банку;
- Конфлікт інтересів;
- Збереження майна Банку;
- Подарунки та винагороди;
- Взаємовідносини із засобами масової інформації.

У травні 2014 року Приватбанк перевів усіх своїх співробітників, що обслуговують клієнтів на iPad. Як повідомили в банку, у відділеннях працюють понад 8 тис. iPad зі спеціальними фінансовими додатками банку. Використання мобільних планшетів дозволить обслуговувати клієнтів оперативніше та без черг [1]. У 2017 Приватбанк посів перше місце в рейтингу інноваційних компаній України за версією сайту forbes.net.ua [45]. Мобільний Клієнт-Банк від ПриватБанка – це практичний сервіс для користувачів платіжними картками, що дає змогу для операцій з картками та рахунками доступні послуги: – поповнення мобільного; – перекази між своїми картками та на картки інших банків; – регулярні платежі; – грошові перекази та багато іншого [51]. Також до впровадження банківських інновацій можна віднести Зону 24, яка дає цілодобовий доступ клієнтів до терміналів та банкоматів банку, що робить обслуговування клієнтів більш комфортним. Зона 24, як правило, розташована при вході до відділення банку. У цій зоні розміщені банкомати і термінали, за допомогою яких можна провести низку фінансових операцій [1]: 66 – отримати готівку; – отримати випуску по кредиту; – здійснити платіж по кредиту; – поповнити

банківський рахунок; – оплатити послуги зв'язку та інших постачальників [1]. ПриватБанк є одним з найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, понад 10 років тому банк став одним із перших у світі використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання по всьому світі, належать такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банк через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різноманітних мобільних додатків [43].

Головною особливістю «ПриватБанку» є орієнтованість на надання послуг в режимі онлайн, і максимальну мінімізацію потреби візитів клієнтів до відділення банку. Так, з додатком «Приват24 для бізнесу» для Android та iOS можна: переглядати залишки та виписки за рахунками; надсилати платежі (у тому числі гарантовані); відкривати депозити; оформляти кредити; перевіряти ліміти підприємства; дізнаватися про поточні курси валют та останні новини для бізнесу; купувати квитки на різні види транспорту та багато іншого цілодобово. Інша послуга SMS-банкінг – це можливість управління рахунком за допомогою SMS-команд. Так для того, щоб поповнити мобільний, здійснити грошовий переказ або перевести гроші на картку, не потрібно йти до банку, а просто зробити переказ в будь-який час, не виходячи з дому. Достатньо мати платіжну картку ПриватБанку та мобільний телефон. Усі картки ПриватБанку автоматично та безкоштовно підключено до SMS-банкінгу [43]. Отже, на ринку Інтернет-банкінгу «ПриватБанк» традиційно займає лідерські позиції, оскільки його онлайн-послугами користується максимальна кількість клієнтів. Останнє посилюється тим, що цей банк є єдиним банком, у банкоматах якого можливе отримання коштів без банківської картки з використанням лише Інтернет-банкінгу. Юридична адреса та місце здійснення діяльності. Юридична адреса Банку: Михайла Грушевського 1д, 01001, Київ, Україна

2.2. Аналіз господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Фінансова звітність Банку складена в результаті незалежної аудиторської перевірки компанією Ernst & Young Audit Services LLC – цими офіційними даними ми користуватимемося далі.

Аналіз активів АТ КБ «ПриватБанк». Розглянемо стан активів у таблиці 2.2 і 2.3 динаміку структури і зміни вартості активів за період 2018-2020 років. Банку. Після того як банкіські установи стабілізувалися в результаті кризи 2013-2015 років, кінець 2019 року почав супроводжуватися початком пандемії в усьому світі COVID-19, що у 2020 році «призупинила» частково діяльність багатьох сфер, що могло відобразитися і на Банку. Проте, дані свідчать, що гнучка система і апарат управління вчасно зреагували на події, а передові стратегічні цілі і переведення більшої частини послуг в онлайн дали змогу працювати майже незмінному режимі. Ця ситуація на структурі активів мала відображення за період 2018-2020 роки найяскравіше по позиціям «грошові кошти та їх еквіваленти» (з 9,84% у структурі активів у 2018 році зросла частка до 13,04% у 2020 році); з'явилися активи за позицією «заборгованість банків» у долі 8,76% у 2019 році та 6,55% у 2020 році; зменшилася частка з 18,03% у 2018 році до 14,38% у 2020 році в структурі активів за позицією «кредити та аванси клієнтам»; позиція «інвестиційні цінні папери» у своєму складі зазнала змін з точки зору домінуючих елементів і «за справедливою вартістю через прибуток чи збиток» з 2018 по 2020 роки із 31,01 у структурі активів зменшилася до 26,33%, «за справедливою вартістю через інший сукупний дохід» зросла з 28,51% у 2018 році до 31,15% у 2020 році по структурі активів, а «за амортизаційною собівартістю» зменшилася частка в активах зі значення 5,21 у 2018 році до 0,46% у 2020 році; частка «інвестиційної нерухомості» у структурі активів за період 2018-2020 роках зменшилася на 0,43 відсоткові пункти та становила 0,77%; інші елементи активів відповідно до структурних зрушень займають майже ті ж самі частки.

Таблиця 2.2

Динаміка структури активів АТ КБ «ПриватБанк»

Позиція	2018, млн. грн.	% до структури	2019, млн. грн.	% до структури	2020, млн. грн.	% до структури
Грошові кошти та їх еквіваленти	27360	9,84	45894	14,82	49911	13,04
Заборгованість банків	0	0,00	27118	8,76	25059	6,55
Кредити та аванси клієнтам	50140	18,03	59544	19,23	55021	14,38
Інвестиційні цінні папери:						
за справедливою через прибуток чи збиток	86244	31,01	84680	27,35	100750	26,33
за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	79299	28,51	66602	21,51	119196	31,15
за амортизованою собівартістю	14577	5,24	875	0,28	1765	0,46
Поточні податкові активи	184	0,07	2257	0,73	6660	1,74
Інвестиційна нерухомість	3340	1,20	3379	1,09	2933	0,77
Активи з права користування	0	0,00	1703	0,55	1738	0,45
Основні засоби та нематеріальні активи	3843	1,38	4850	1,57	5982	1,56
Інші фінансові активи	2756	0,99	2228	0,72	3467	0,91
Інші активи	8899	3,20	9285	3,00	8901	2,33
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя	1361	0,49	1244	0,40	1228	0,32
Активи, утримувані для продажу	117	0,04	0	0	32	0,01
Всього активів	278120	100	309659	100	382643	100

Джерело: складено автором на основі звітності

Величина активів Банку змінилися: так у 2019 році вартість активів зросла на 31539 млн. грн. (або на 11,34%) відносно значення попереднього періоду, у 2020 році – зросла на 72 984 млн. грн. (або на 23,57%) порівняно з періодом 2019 року

Таблиця 2.3

Динаміка зміни величини активів Ат КБ «ПриватБанк»

Позиція	2018/2019 рр., млн. грн.		2020/2019 рр., млн. грн.	
	Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
1	2	3	4	5
Грошові кошти та їх еквіваленти	18534	67,74	4017	8,75
Заборгованість банків	27118		-2059	-7,59
Кредити та аванси клієнтам	9404	18,76	-4523	-7,60

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Інвестиційні цінні папери:				
за справедливою через прибуток чи збиток	-1564	-1,81	16070	18,98
за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	-12697	-16,01	52594	78,97
за амортизованою собівартістю	-13702	-94,00	890	101,71
Поточні податкові активи	2073	1126,63	4403	195,08
Інвестиційна нерухомість	39	1,17	-446	-13,20
Активи з права користування	1703		35	2,06
Основні засоби та нематеріальні активи	1007	26,20	1132	23,34
Інші фінансові активи	-528	-19,16	1239	55,61
Інші активи	386	4,34	-384	-4,14
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя	-117	-8,60	-16	-1,29
Активи, утримувані для продажу	-117	-100,00	32	
Всього активів	31539	11,34	72984	23,57

Джерело: складено автором на основі звітності

Загальна структура активів Банку свідчить про виражене ставлення Банку до якості своїх активів. Такий підхід дозволяє Банку ефективно управляти ними та досягати позитивного результату за кожною активною операцією. Таке управління активами вирішувало проблему прибутковості, дотримання нормативів ліквідності та контролю притаманних Банку ризиків. Розкриття інформації за видами активів фінансової звітності Банку відповідає вимогам НБУ та національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

Щодо стану основних засобів та нематеріальних активів, то:

- Станом на 31 грудня 2020 року нематеріальні активи включали внутрішньо згенеровані нематеріальні активи балансовою вартістю 574 мільйонів гривень (на 31 грудня 2019 року: 329 мільйонів гривень).
- Станом на 31 грудня 2020 року у складі групи «інші» включено поліпшення орендованих приміщень балансовою вартістю 174 мільйонів гривень (на 31 грудня 2019 року: 14 мільйонів гривень).
- У грудні 2020 року будівлі були переоцінені за справедливою вартістю. Оцінку провели незалежні оцінювачі, які мають відповідну професійну кваліфікацію та актуальний досвід оцінки активів аналогічної

категорії зі схожим географічним розташуванням. Основою для оцінки будівель стали спостережувальні ринкові ціни.

– Станом на 31 грудня 2020 року балансова вартість будівель включала 1 002 мільйонів гривень переоцінки, за якою було визнано відстрочене податкове зобов'язання в сумі 140 мільйонів гривень (на 31 грудня 2019 року: 1 002 мільйонів гривень та 121 мільйонів гривень, відповідно).

– Станом на 31 грудня 2020 року балансова вартість будівель складала би 956 мільйонів гривень (на 31 грудня 2019 року: 956 мільйонів гривень), якби ці активи обліковувалися за первісною вартістю за вирахуванням амортизації.

– Станом на 31 грудня 2020 року первісна вартість або вартість оцінки повністю амортизованих основних засобів та нематеріальних активів, які Група продовжує використовувати, складала 2 093 мільйонів гривень (на 31 грудня 2019 року: 1 354 мільйонів гривень).

– Станом на 31 грудня 2019 року основні засоби, балансовою вартістю 1 189 мільйонів гривень, були передані в заставу НБУ як забезпечення кредитів рефінансування [43].

Основою діяльності банку є його ресурсна база, що формується з капіталу та зобов'язаннями, тому доцільним є дослідження структури пасивів АТ КБ «ПриватБанк».

Аналіз активів свідчить, що станом на 01.01.2021 р. порівняно з 01.01.2020 року загальний обсяг пасивів збільшився на 23,57% – 72984 млн. грн., за рахунок збільшення власного капіталу і за рахунок збільшення зобов'язань банку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури пасивів АТ КБ «ПриватБанк»

Позиція	2018, млн. грн.	% до структур и	2019, млн. грн.	% до структур и	2020, млн. грн.	% до структур и	Приріст за період,%
Зобов'язання							
Заборгованість перед НБУ	9817	3,53	7721	2,49	0	0	-100,00
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	196	0,07	201	0,06	19	0,005	-90,31
Кошти клієнтів	230997	83,06	240457	77,65	312568	81,69	35,31
Зобов'язання орендаря з лізингу	2	0,00	1734	0,56	1844	0,48	92100,0
Поточне зобов'язання з податку на прибуток	8	0,00	9	0,00	9	0,002	12,50
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	137	0,05	122	0,04	147	0,04	7,30
Інші фінансові зобов'язання	2255	0,81	1523	0,49	2912	0,76	29,14
Резерви та нефінансові зобов'язання	3135	1,13	3266	1,05	12087	3,16	285,55
Всього зобов'язань	246545	88,65	255033	82,36	329586	86,13	33,68
Капітал							
Акціонерний капітал	206060	74,09	206060	66,54	206060	53,85	0,00
Емісійний дохід	23	0,01	23	0,01	23	0,01	0,00
Резерв переоцінки будівель	722	0,26	614	0,20	689	0,18	-4,57
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	3303	1,19	1274	0,41	2937	0,77	-11,08
Результат від операцій з акціонером	12174	4,38	12174	3,93	12174	3,18	0,00
Резерв переоцінки валют	27	0,01	27	0,01	27	0,01	0,00
Накопичений дефіцит	184129	66,20	162999	52,64	162980	42,59	-11,49
Чисті активи, що належать акціонеру Банку	31574	11,35	54625	17,64	53056	13,87	68,04
Частка неконтролюючих учасників	1	0,00	1	0,00	1	0,0003	0,00
Всього капіталу	31575	11,35	54626	17,64	53057	13,87	68,03
Всього зобов'язань та капіталу	278120	100	309659	100	382643	100	37,58

Джерело: складено автором на основі звітності

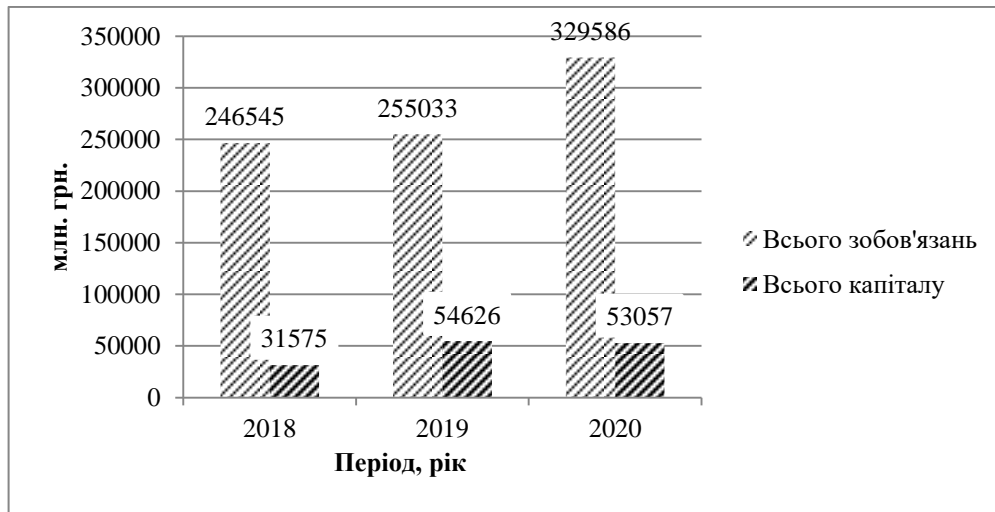
Обсяг капіталу у 2019 році зріс відносно значення 2018 року на 23051 млн. грн. (або на 73%) порівняно з 2018 роком. Незважаючи на події 2020

року та ризики, капітал Банку зменшився всього на 1569 млн. грн. (або на 2,87%) відносно значення 2019 року і склав 53057 млн. грн. Різке збільшення суми капіталу Банку у 2019 році обумовлює збільшення його частки у структурі пасиву з 11,35% у 2018 році до 17,64%, а у 2020 році зменшення частки до 13,87% за рахунок відсутності зростання вартості капіталу на фоні поступового збільшення зобов'язань. Сума зобов'язань Банку за період 2018-2020 років зросла на 3,44% у 2019 році порівняно з 2018 роком (або на 8488 млн. грн.) та на 29,23% (або на 74553 млн. грн.) у 2020 році відносно 2019 року та склала 329586 млн. грн. За рахунок поступового зростання суми зобов'язань в пасиві їх частка в структурі має зміну із 88,65% (2018 рік) до 86,13% (у 2020 році). такі зміни свідчать про збільшення ресурсної бази Банку. Фактично аналіз пасиву демонструє приріст у розмірі 37,58% за період 2018-2020 роки.

Номінальна зареєстрована вартість випущеного акціонерного капіталу Банку станом на 31 грудня 2020 року складала 206 060 мільйонів гривень (на 31 грудня 2019 року: 206 060 мільйонів гривень). Загальна кількість ухвалених до випуску простих акцій складала 735,93 мільйони акцій (на 31 грудня 2019 року: 735,93 мільйони акцій) номінальною вартістю 280 гривень за акцію (на 31 грудня 2019 року: 280 гривень за акцію). Всі випущені прості акції повністю оплачені та зареєстровані. Кожна проста акція мала один голос при голосуванні. Станом на 31 грудня 2020 року кінцевою контролюючою стороною Банку є держава Україна в особі Кабінету Міністрів України (на 31 грудня 2019 року: в особі Кабінету Міністрів України) [43].

Станом на 31 грудня 2020 та 2019 років результат від операцій з акціонером складав 12 174 мільйона гривень та включав чистий прибуток від первісного визнання облігацій внутрішньої державної позики отриманих від акціонера як внески до акціонерного капіталу у 2016-2017 роках [43].

Динаміку структури пасиву зображено на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка структури пасиву АТ КБ «ПриватБанк»
(2018-2020 рр.)**

Джерело: побуловано автором на основі звітності

Адміністративні та операційні витрати (динаміка у табл. 2.6). дані за досліджуваний період демонструють приріст витрат на 39,05 з періоду 2018 по 2020 роки – на 5079 млн. грн. зміни в структурі адміністративних та операційних витрат найбільш помітні за позиціями: «витрати пов'язані з персоналом» зросли на 43,13 (на 2475 млн. грн., До складу витрат, пов'язаних з персоналом, включений єдиний соціальний внесок у сумі 1 358 мільйонів гривень (2019 рік: 1 176 мільйонів гривень). Соціальні відрахування здійснюються до Державного пенсійного фонду за планом із встановленими внесками.), «професійні послуги» зросли на 71,42% (на 882 млн. грн.), «амортизація основних засобів та нематеріальних активів» зросли на 102,48% (на 620 млн. грн.), «утримання основних засобів» зросли на 91,45% (на 428 млн. грн.), «витрати на страхування» зросли на 68,18% (на 30 млн. грн.), «оренда» зменшилася на 62,44 % (424 млн. грн. До складу статті «Оренда» відносяться орендні витрати за неідентифікованими активами у сумі 167 мільйонів гривень (2019 рік: 127 мільйонів гривень), ПДВ, що не відшкодовується (та відповідно не включається в право користування та фінансові зобов'язання) у сумі 44 мільйони гривень (2019 рік: 44 мільйони

гривень) та інші змінні орендні витрати у сумі 43 мільйонів гривень (2019 рік: 45 мільйонів гривень).

Таблиця 2.6

**Динаміка структури адміністративних і операційних витрат АТ КБ
«ПриватБанк»**

Позиція	2018, млн. грн.	% до структу ри	2019, млн. грн.	% до структу ри	2020, млн. грн.	% до структу ри	Приріст за період, %
Витрати, пов'язані з персоналом	5738	44,11	7315	50,44	8213	45,41	43,13
Професійні послуги	1235	9,49	1233	8,50	2117	11,70	71,42
Відрахування до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб	1669	12,83	1857	12,81	1842	10,18	10,37
Амортизація основних засобів та нематеріальних активів	605	4,65	841	5,80	1225	6,77	102,48
Утримання основних засобів	468	3,60	545	3,76	896	4,95	91,45
Податки, крім податку на прибуток	909	6,99	566	3,90	703	3,89	-22,66
Амортизаційні відрахування за активами з права користування	0	0,00	425	2,93	565	3,12	32,94
Витрати на комунальні послуги та господарські потреби	566	4,35	504	3,48	557	3,08	-1,59
Поштові витрати та витрати на послуги зв'язку	423	3,25	391	2,70	452	2,50	15,60
Охорона	0	0,00	234	1,61	285	1,58	21,79
Оренда	679	5,22	216	1,49	255	1,41	-62,44
Реклама та маркетинг	0	0,00	110	0,76	110	0,61	0,00
Транспортні витрати	120	0,92	120	0,83	108	0,60	-10,00
Витрати на страхування	44	0,34	18	0,12	74	0,41	68,18
Уцінка будівель та зменшення корисності нематеріальних активів	0	0,00	0,00	0,00	60	0,33	
Інше	552	4,24	127	0,88	625	3,46	13,22
Всього адміністративних та інших операційних витрат	13008	100	14502	100	18087	100	39,05

Джерело: складено автором на основі звітності

Фінансові показники діяльності банку також є важливим етапом дослідження його діяльності (табл. 2.7). Банк є прибутковим та має приріст чистого прибутку за розглянутий період з 2018 по 2020 роки 92% і складає 24586 млн. грн. у 2020 році.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

	2018, млн. грн.	2019, млн. грн.	2020, млн. грн.	Абсол. відх. 2019/201 8 рр., млн. грн.	Абсол. відх. 2020/201 9 рр., млн. грн.	Приріст прибутку за аналізова ний період, %
Процентні доходи	30754	33841	33563	3087	-278	
Процентні витрати	14002	14162	11943	160	-2219	
Чистий процентний дохід	16752	19679	21620	2927	1941	
Відрахування до резерву на зменшення корисності	6089	4	1771	-6085	1767	
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності	10663	19675	19849	9012	174	
Доходи за виплатами та комісійними	19590	24575	27649	4985	3074	
Витрати за виплатами та комісійними	4402	6386	8888	1984	2502	
Прибутки мінус збитки від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів	1983	2589	3103	606	514	
(збитки мінус прибутки)/прибутки мінус збитки від переоцінки іноземної валюти	553	6510	7160	5957	650	
Прибутки мінус збитки від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	1145	8	8	-1137	0	
Збитки/(прибутки) від уцінки будівель (що перевищують дооцінку) та переоцінки інвестиційної нерухомості	3085	387	8577	-2698	8190	
Зменшення корисності майна, що перейшло у власність банку як заставодержателя	13	1526	16045	1513	14519	
Частка збитку від асоційованої компанії	0	4	256	4	252	
Адміністративні та інші операційні витрати	13988	134	119	-13854	-15	
Інші чисті доходи	1457	117	0	-1340	-117	
Прибуток до опадаткування	12855	14502	18087	1647	3585	
Витрати з податку на прибуток	66	2391	1319	2325	-1072	
Чистий прибуток за рік	12789	32700	24586	19911	-8114	92,24

Джерело: складено автором на основі звітності

Протягом 2020 року Банк продовжував утримувати домінуючі позиції на банківському ринку України як щодо кількості клієнтів, що вважають його своїм основним банком, так і за фінансовими показниками.

Джерела прибутку Банку в 2020 році значно не змінились, хоча і були обмежені впливом макроекономічних тенденцій. Так, в 2020 році, з одного боку, на доходи банку сильно вплинули обмеження щодо нарощення

кредитування, коливання комісійного доходу, а з іншого, тренд зменшення відсоткових ставок на ринку забезпечив зменшення вартості ресурсів. Також в 2020 році посилилась волатильність макрофакторів, які обумовили значний результат від переоцінок позиції та фінансових активів.

Так, Банк залишається найприбутковішим банком України – прибуток 2020 року склав 24,6 млрд. грн. Сума резерву склала 1,25 млрд. грн. Після вирахування резерву на зменшення корисності чистий процентний дохід Банку є майже стабільним – 19,8 млрд. грн. в 2020 році (19,7 млрд. грн. в 2019 році). Також стабільний обсяг має чистий комісійний дохід, який в 2020 році досяг рівня у 18,8 млрд. грн, тоді як в 2019 році складав 18,2 млрд. грн.

Динаміка комісійних доходів обумовлена як збільшенням обсягу платежів клієнтів, так і переглядом тарифів Банку. Торговий результат формується переважно за операціями з купівлі-продажу валюти, що в 2020 році склав 3,1 млрд. грн.

У той же час прибуток за будь-яку ціну не є ключовим пріоритетом Банку. Головна мета - забезпечити довгострокову стійкість бізнесмоделі Банку. Свідченням такої стійкості та сталого розвитку Банку є зростання кількості активних клієнтів, в т.ч. клієнтів, що користуються цифровими каналами, значне зростання коштів фізичних та юридичних осіб на поточних та строкових рахунках Банку, виважена кредитна політика та утримання показника NPL кредитів на керованому рівні протягом 2020 року, навіть за умов впливу коронакризи COVID-19. В цілому 2020 рік є роком поширення пандемії коронавірусу (COVID-19), що призвело до рецесії світової економіки та значного сповільнення економічної активності в Україні.

В умовах карантину Банк оперативно реагував на зміни та забезпечив безперебійну роботу відділень, підтримку своїх клієнтів та захист персоналу. Так, з початку розповсюдження коронавірусу та введення карантинних обмежень, Банком розроблено та запропоновано підтримку клієнтів через «кредитні канікули», різноманітні програми реструктуризації, зниження тарифів на банківські операції. В середині Банку активно йшов перегляд

процесів діяльності та оптимізації продуктів та каналів надання послуг. Крім того, першочерговою задачею було забезпечення безперебійного якісного процесу обслуговування клієнтів з врахуванням організації роботи мережі відділень та офісів в умовах карантинних обмежень та підвищених вимог до захисту співробітників.

Банк продовжує кількісний та якісний розвиток послуг, розвиває технології Приват24, IT системи та процесінг, розвиток безготівкових та безконтактних платежів, біометрію, що сприяє зростанню кількості активних карток, операцій в цифрових каналах, ТСО та АТМ. Паралельно Група інвестує в розвиток офлайн бізнесу, в ефективність роботи відділень.

Так, в грудні 2020 року банком було відкрито відділення нового формату, Concept Store Банку. У ньому поєднані сучасний дизайн, найсучасніші технології та відмінний банківський сервіс. Клієнти можуть не тільки отримувати фінансові послуги, але й проводити зустрічі, заходи чи просто попрацювати у комфортній атмосфері. Синергія онлайн та офлайн мережі, де кожен може отримати необхідну банківську послугу завдяки інноваціям та новітньому сервісу – це основа позитивного клієнтського досвіду. Забезпечення цього балансу є стратегією та базовим принципом бізнес-моделі Банку.

Банк також є провідним банком, що підтримує державні програми кредитування, такі як кредити «5-7-9», компенсаційні кредити для агробізнесу тощо. За підсумками 2020 року Банк має достатній рівень капіталу. Регулятивний капітал Банку на кінець 2020 року становить 35,3 млрд. грн., а норматив адекватності регулятивного капіталу 28,09% (при нормі >10%). Всі нормативні показники ліквідності Групи значно перевищують норми, встановлені НБУ. Так, на 31 грудня 2020 року коефіцієнт покриття ліквідністю склав 278,23% за всіма валютами та 218,18% в іноземній валюті при встановленому НБУ значенні нормативу не менше 100%

Основні виклики 2021 року пов'язані із подальшою перебудовою діяльності Групи та адаптацією до нових умов, обумовлених зміною макросередовища та подальшим впливом коронавірусу. Для банку це означає пошук нових можливостей розвитку в цифрових каналах, нові шляхи взаємодії з клієнтами, оптимізація внутрішніх процесів та витрат. І це з врахуванням виконання посиленних вимог регулятора в частині заходів з протидії відмиванню коштів/ фінансування тероризму (AML), якісного управління ризиками та більш жорстких вимог до розміру капіталу.

Завданням Банку на наступний рік є забезпечення стабільності своєї бізнес-моделі та збереження лідируючих позицій на українському банківському ринку. Основні пріоритети Банку на найближчу перспективу:

Подальше нарощування якісного кредитного портфелю з розширенням кредитів малому та середньому бізнесу;

Підтримка оптимального та достатнього рівня ресурсної бази при подальшій політиці зниження вартості;

Трансформація внутрішніх бізнес-процесів, які дозволять підвищити ефективність бізнесу та якість обслуговування клієнтів;

Подальша оптимізація та приведення до належного стану регіональної мережі відділень та банківської інфраструктури;

Продовження розробки та впровадження якісних та інноваційних продуктів та сервісів

2.3. Аналіз системи стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Персонал є основним ресурсом АТ КБ «ПриватБанк» – про це зазначено в офіційних документах та у відкритому доступі до інформації про підприємство. Сьогодні персонал ПриватБанку - це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші завдання та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у

банківському обслуговуванні. Структура та чисельність персоналу визначаються функціональною структурою банку. Розширення ринкового сегмента, відкриття нових філіалів банку супроводжується збільшенням чисельності персоналу. Зважаючи на події з 2014 року на території країни ведеться війна локального характеру, а із 24 лютого 2022 року повномасштабна – ці події разом із кризами та пандемією COVID-19, Банку вдалося не звільняти масово персонал, а навпаки його нарощувати за рахунок збільшення якості онлайн сервісу та операторів. Динаміку кількості персоналу розглянуто у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка кількості персоналу та витрат на його утримання АТ КБ
«ПриватБанк» 2018-2020 рр.**

Позиція	2018	2019	2020	2019/2018		2019/2020		Приріст періоду%
				Абсл., +/-	Відн., %	Абсл., +/-	Відн., %	
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	22128	22198	22286	70	0,32	88	0,40	0,71
Витрати на утримання персоналу, млн грн.	5738	7315	8213	1577	27,48	898	12,28	43,13
в т. ч. соціальні відрахування, млн. грн.	935	1176	1358	241	25,78	182	15,48	45,24
Середні витрати на одного працівника на рік, млн.грн./ос.	0,259309	0,329534	0,368527	0,070225	27,08	0,038993	11,83	42,12
в т. ч. соціальні відрахування на рік, млн. грн./ос.	0,042254	0,052978	0,060935	0,010724	25,38	0,007957	15,02	44,21
Середні витрати на одного працівника на місяць, млн.грн./ос.	0,021609	0,027461	0,030711	0,005852	27,08	0,003249	11,83	42,12
в т. ч. соціальні відрахування на місяць, млн.грн./ос.	0,003521	0,004415	0,005078	0,000894	25,38	0,000663	15,02	44,21

Джерело: складено автором на основі звітності

Динаміка показує, що приріст кількості персоналу склав 0,71% впродовж 2018-2020 років, а саме зростання кількості персоналу на 159 осіб та витрат на утримання персоналу на 43,13% за цей же період. Нерівномірний приріст чисельності персоналу та витрат на його утримання свідчить про збільшення середніх заробітних плат працівників, яке можливе не лише через збільшення мінімальної заробітної плати як стартової основу для формування окладів, а і про роботу системи стимулювання праці персоналу на підприємстві. Також такі зміни відображають стійкість структури до зовнішніх коливань та криз, що є позитивним для іміджу Банку як роботодавця.

Облік витрат на утримання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється на таких рахунках:

А) Основна і додаткова заробітна плата:

- Внески, збори на обов'язкове державне пенсійне та соціальне страхування;

- Матеріальна допомога та інші соціальні виплати;

Б) Витрати на підготовку кадрів;

В) Витрати на спецодяг та інші засоби захисту працівників;

Г) Інші витрати на утримання персоналу.

Оцінивши скільки кожного року Банк витрачає на утримання персоналу бачимо, що з кожним роком ці витрати збільшуються, не дивлячись на те що й збільшується чисельність працівників.

Так як у Банку працюють багато працівників, для їх ефективної мотивації необхідно враховувати деякі особливості. Для цього персонал можна поділити за деякими ознаками: за віком, за статтю, за освітою, за стажем роботи у даному банку. Аналіз був проведений на основі даних анкет працівників і вивчені вимог, які необхідні для певних посад.

Аналізуючи показники таблиці 2.9 бачимо, більшості працівників ПриватБанк складає 21-30 років. Можливо це пов'язано з тим, що банк активно залучає до роботи молодих спеціалістів, які тільки закінчили ЗВО і ще не мають значного досвіду роботи. Студентів залучають у всі напрямки

діяльності банку з третього-четвертого курсу, коли у них починається практика. ПриватБанк укладає договори з закладами вищої освіти, тим самим реалізуючи програму залучення молодих фахівців. Середній вік співробітників банку складає 31-40 років. Найменший відсоток персоналу за віком (5-6%) займають працівники старше 60 років (рис. 2.2).

Таблиця 2.9

Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за деякими ознаками

	2018	% до структури	2019	% до структури	2020	% до структури
Середньооблікова чисельність персоналу, ос., в т. ч.:	22128	100	22198	100	22286	100
За віком: до 20 років	1992	9	1776	8	1560	7
від 21 до 30 років	5975	27	6215	28	6240	28
від 31 до 40 років	5753	26	5550	25	6017	27
від 41 до 50 років	4204	19	4440	20	4457	20
від 51 до 60 років	2877	13	3108	14	2897	13
понад 60 років	1328	6	1110	5	1114	5
За освітою: з вищою освітою	9515	43	9767	44	10252	46
незакінченою вищою	6860	31	7103	32	7354	33
спеціальною освітою	4204	19	3108	14	3566	16
загальною освітою	1549	7	2220	10	1114	5
За стажем праці: до 1 року	1992	9	2220	10	2897	13
від 1 до 3 років	3540	16	3774	17	4680	21
від 3 до 5 років	4204	19	3996	18	4457	20
від 5 до 10 років	4868	22	5328	24	3566	16
понад 10 років	7524	34	6881	31	6686	30

Джерело: складено автором на основі звітності

Більшість співробітників ПриватБанку мають вищу освіту, що відповідає профілю займаної посади. У банку створені сприятливі умови для отримання вищої та післядипломної освіти, понад 50% співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію. Відображення структури працівників за рівнем освіти (рис. 2.3).

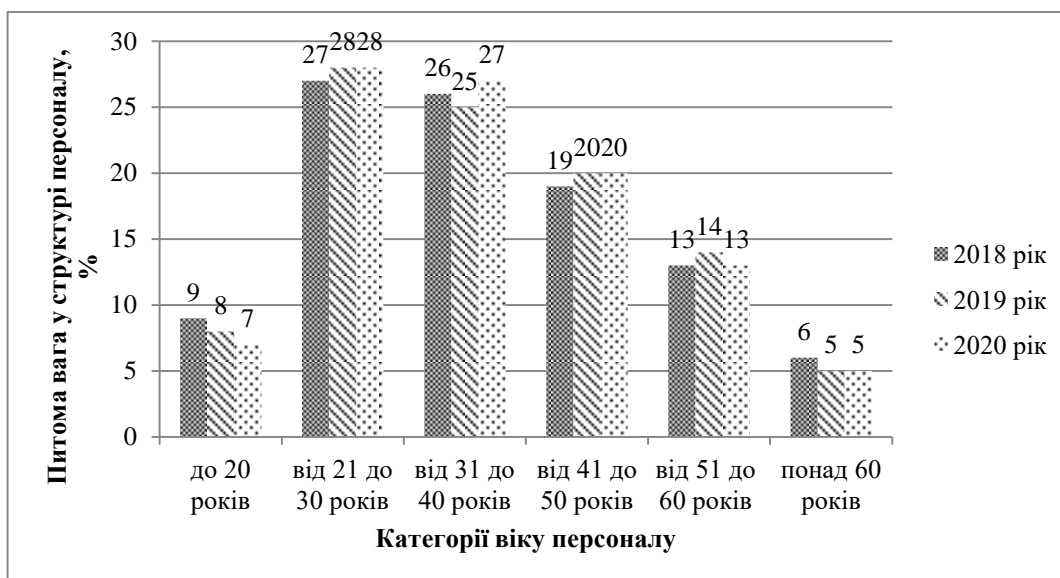


Рис. 2.2. Структура персоналу за віком АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: побудовано автором на основі звітності

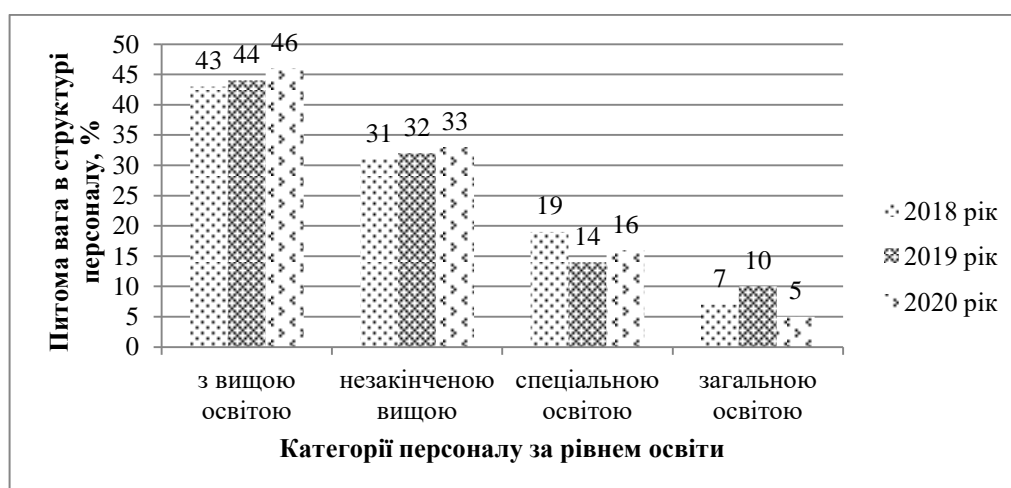


Рис. 2.3. Структура персоналу за рівнем освіти АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: побудовано автором на основі звітності

Дані щодо тривалості роботи в Банку працівниками свідчить про задовільні та комфортні умови праці, що відображає рисунок 2.4, де очевидно, що найбільша доля припадає на працівників із стажем понад 10 років, тобто вони будують кар'єру і задоволені нею.

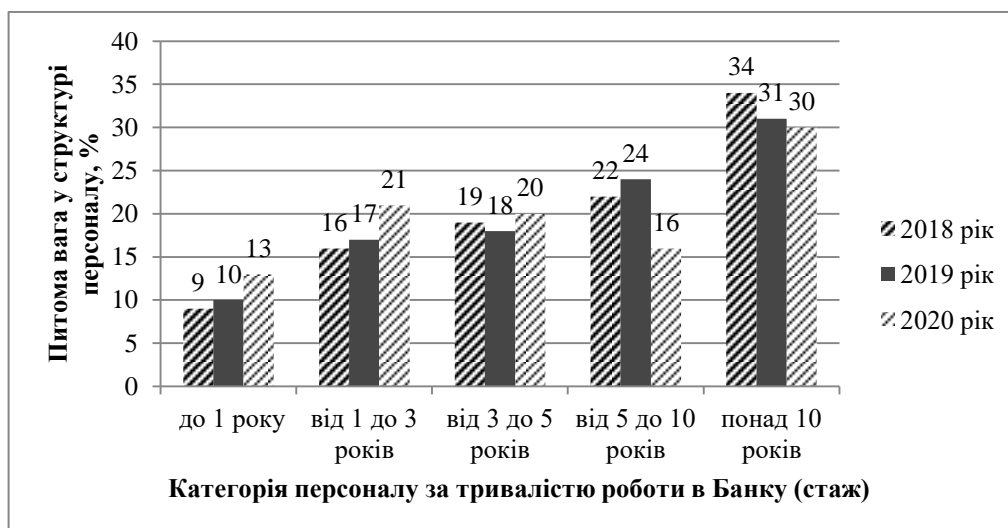


Рис. 2.4. Структура персоналу за стажем роботи АТ КБ «ПриватБанк»
Джерело: побудовано автором на основі звітності

Аналіз персоналу банку за статтю показує, що впродовж досліджуваного періоду (2018-2020 роки) в банку працюють більше жінок ніж чоловіків: приблизно 60% жінки та 40% чоловіків (рис. 2.5).

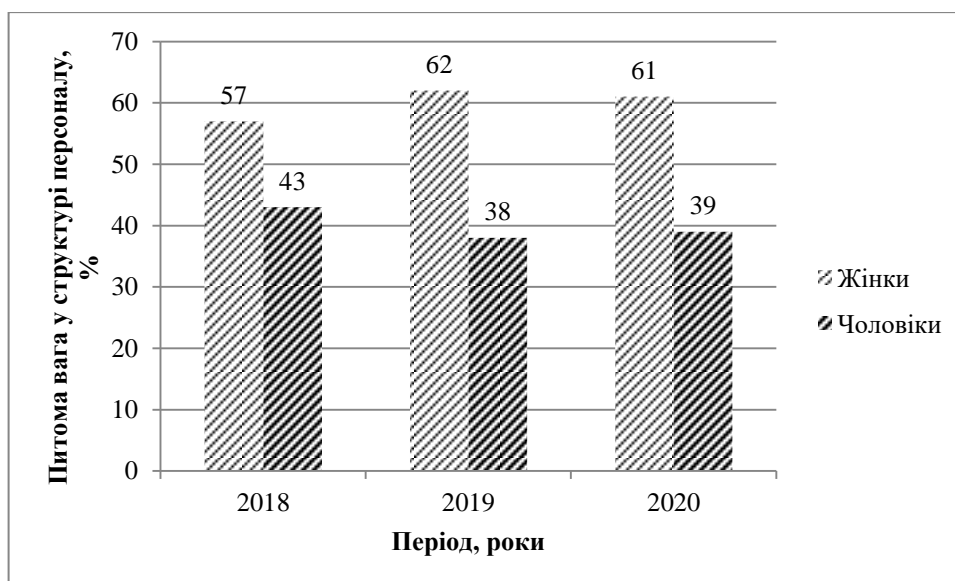


Рис. 2.5. Структура персоналу за статтю АТ КБ «ПриватБанк»
Джерело: побудовано автором на основі звітності

З огляду на ці тенденції стає ясным, що АТ КБ «ПриватБанк» використовується сучасний підхід до системи стимулювання праці персоналу на основі виконання завдань та преміювання за них – на базі КРІ. Ця модель

базується на системі преміювання в разі ефективного виконання чітких і конкретних завдань безпосередньо кожній ланці менеджерів. Звичайно, що завдання ставляться для найнижчої ланки, вища керує і мотивує і т. д.

На сьогодні Банк використовує сучасну систему стимулювання праці персоналу, яка є популярною і широкошикористованою у великих світових компаніях, що базується на KPI. KPI – це числовий індикатор діяльності якогось об'єднання (відділу, філії) або одного працівника, що дозволяє компанії оцінювати ефективність участі співробітника / команди в роботі всієї фірми для досягнення стратегічних цілей. Простіше кажучи, KPI – це коефіцієнт реальних результатів, що відображається в цифрах.

З англійської мови Key Performance Indicator дослівно потрібно переводити як «ключовий показник ефективності». Переклад не зовсім коректний, тому що ефективність в чистому вигляді показує пропорцію вкладених ресурсів і результату. У свою чергу KPI дозволяє вимірювати різні показники. Тому правильніше буде цей числовий коефіцієнт визначати як «Ключовий показник діяльності».

Автоматизовані системи KPI бізнес процесів реалізуються у вигляді програмного рішення. Їх можна застосовувати в будь яких галузях на будь якому з етапів розвитку підприємства. Програма автоматизує управління діяльністю і працівниками, так як включає такі елементи як:

- постановка цілей;
- розподіл завдань;
- оцінка відповідності протоколу виконання;
- розрахунок заробітної плати або винагороди.

Система показників KPI допомагає управлінцю або власнику контролювати роботу персоналу, оцінювати ефективність кожного працівника і виплачувати заробітну плату не в рамках фіксованого окладу, а за реальним результату. Перевага цього методу для підприємства ще й в тому, що для використання програмного рішення зовсім не обов'язково встановлювати ПО на комп'ютери компанії, тому виключається ризик

конфліктів, несумісності «заліза». Досить підключити комп'ютер до інтернету. Моніторинг ведеться в режимі реального часу через віддалений сервер за допомогою браузера. Також можливе використання програмного рішення через мобільний додаток – саме цим і користується Банк на практиці. Також управлінцю простіше керувати персоналом, можна сказати, що така система мотивації направлена на роботу ланок регіональних менеджерів – кураторів відділень.

Бувають різні показники в системі, що виражені через коефіцієнти. В Банку це (рис. 2.6):

- Командні продажі;
- Персональні компетенції;
- Командні компетенції.

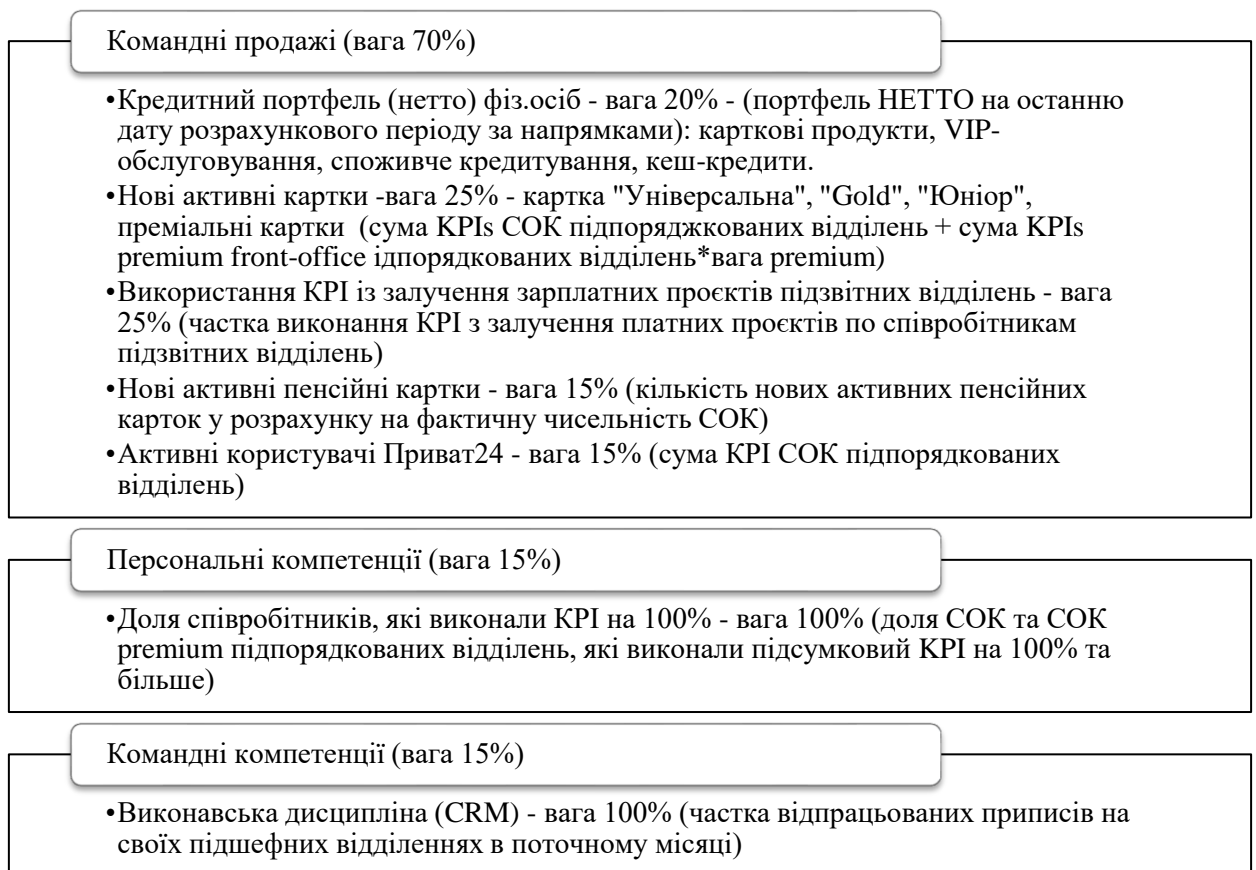


Рис. 2.6. Ключові показники регіональних менеджерів (кураторів відділень) АТ КБ «ПриватБанк».

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Відповідно до показників КРІ здійснюється розрахунок виконання завдань, який підпорядковується певним принципам (рис. 2.7).

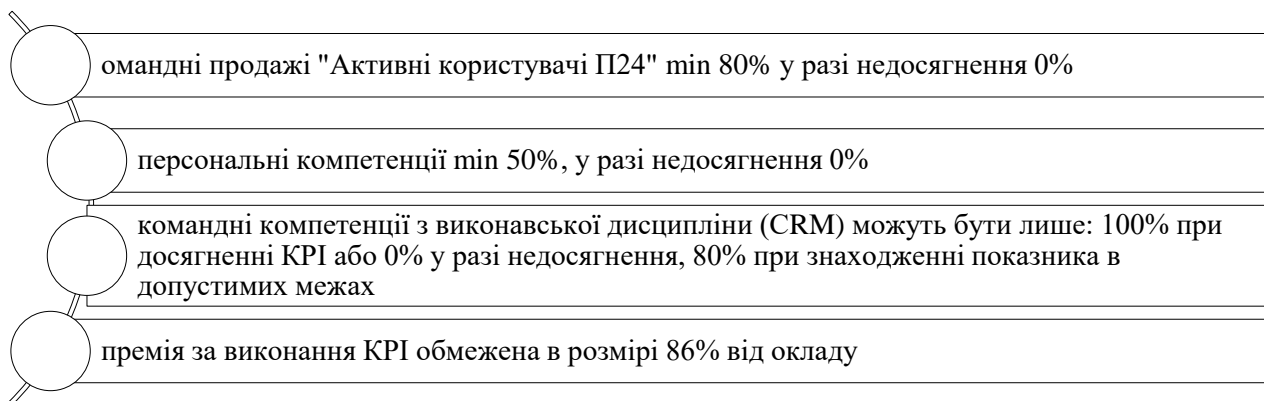


Рис. 2.7. Принципи розрахунку виконання завдань по КРІ АТ КБ «ПриватБанк».

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Для розрахунку загального показника ефективності Банком використовується формула з врахуванням вагомості показників КРІ (рис. 2.8).

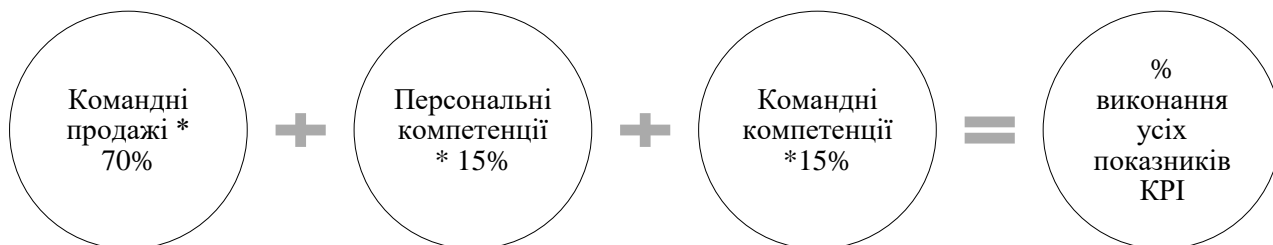


Рис. 2.8. Формула для розрахунку загального показника ефективності (відсотка виконання усіх показників КРІ)

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Відповідно,

Командні компетенції = % виконання за показником «Кредитний портфель (нетто) фіз.осіб» * 20% + % виконання за показником «Нові активні картки» * 25% + % виконання за показником «Використання КРІ із залучення зарплатних проєктів підзвітних відділень» * 25% + % виконання за

показником «Нові пенсійні картки» *15% +% виконання за показником «Активні користувачі Приват24» *15%

Так як дохід співробітника враховує в собі оклад і премію, то постає питання як розраховується премія працівника. Відповідно до даної системи премія розраховується на підставі загального відсотка виконання показників КРІ:

$$П = ПО * \%ПП * I_e, \quad (2.1)$$

де П – премія, грн;

ПО – встановлений посадовий оклад (загальна сума за посадовим окладом за період), грн;

%ПП – відсоток планової премії – 43% (значення на момет написання кваліфікаційної роботи та за планом на 2022 р.);

I_e – загальний показник ефективності (відсоток виконання КРІ з урахуванням ваги).

На підприємстві діє правила:

– Мін загальний відсоток виконання КРІ для отримання премії складає 80%, мах загальний відсоток виконання КРІ для отримання премії – 200%. Також, премія працівникам не виплачується, якщо вони звільнилися на момент виплати.

– Премія працівника залежить від фактичного виконання показників результативності КРІ в обліковому періоді.

– Максимальний поріг виконання по загальному показнику ефективності становить 357%. Якщо при розрахунку загального показника ефективності його значення становить більше 357%, для розрахунку% премії за виконання встановлених показників КРІ береться 357% як загальний показник ефективності.

– Максимальний відсоток премії від сукупного посадового окладу становить 150%. Якщо за розрахунком відсотку премії працівника такий відсоток складає більше ніж 150% – працівнику

виплачується премія у розмірі 150% від сукупного посадового окладу за обліковий період.

Крім прозорої системи нарахування виплат Банк притримується соціального напрямку та створює для співробітників «Соцпакет» (рис. 2.9).

Соцпакет для персоналу АТ КБ "ПриватБанк"	Придбання автомобілів в розстрочку за пільговою відсотковою ставкою
	Корпоративний мобільний зв'язок (компенсація частини витрат)
	Добровільне медичне страхування
	Акційні карти WOG
	Юридичні консультаційні послуги
	Забезпечення безпеки працівників та їхніх сімей (програма "Захист")
	Навчання протягом всього періоду роботи в Банку
	Проведення корпоративних заходів
	Новорічні подарунки дітям співробітників
	Знижки в різних закладах для співробітників
	Забезпечення питною водою на місці праці
	Транспортні ліміти для співробітників регіональних офісів
	Доставка на роботу/з роботи в місті Дніпро
	Гнучкий графік роботи для неопераційних співробітників
	Додаткове страхування для ключових співробітників
	Оформлення преміум карток для ІТ і ключових співробітників
Компенсація коштів за вакцинацію проти грипу	

Рис. 2.9. Склад «Соцпакету» від АТ КБ «ПриватБанк» для своїх працівників.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Щоб краще розуміти у грошовому вимірі, що отримує працівник (менеджер по роботі з фіз.особами) можна розглянути таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Розмір премії за виконання завдань по персональним компетенціям, грн

Завдання	Розмір винагороди
1	2
Відновлення зв'язку по кредитним карткам	Від 10 до 40
Видача кредитної активної картки	5
Витрати із карти	10
Витрати в магазині «бонус+»	40
Збільшення кредитного ліміту і використання його	30
Перше використання кредитної картки	30
Видача картки Gold	50
Продаж квитків	5

Продовження таблиці 2.10

1	2
Страхування ОСАГО	40
Страхування ЗНКД та інші	10
Страховий випадок	5
Підключення накопичення «Копілка»	1
Підключення регулярного платежу	4
Навчання в Приват24	1
Повторне проведення клієнтом операції в Приват24	20

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розглянемо також значення показника продуктивності праці, що відобрає ефективність персоналу підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка продуктивності праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2018	2019	2020	2019/2018	2019/2020	Приріст
Прибуток, млн. грн.	12789	32700	24586	19911	-8114	92,24
Чисельність персоналу, ос.	22128	22198	22286	70	88	0,71
Продуктивність праці за величиною чистого прибутку на одного працівника банку, млн.грн./ос.	0,578	1,473	1,103	0,895	-0,370	90,880

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці демонструють, що сума прибутку, яка припадає на одного працівника підприємства зростала у 2019 році порівняно із 2018 роком на 0,895 млн. грн./ос. і зменшилася на 0,370 млн. грн./ос. 2020 року порівняно із 2019 роком. Зазначимо, що приріст 2018-2020 років значення показника складає майже 91, що відображає позитивну динаміку значення показника.

Висновки до розділу 2.

За підсумками 2020 року Банк має достатній рівень капіталу. Регулятивний капітал Банку на кінець 2020 року становить 35,3 млрд. грн., а норматив адекватності регулятивного капіталу 28,09% (при нормі >10%). Всі

нормативні показники ліквідності Банку значно перевищують норми, встановлені НБУ. Так, на 31 грудня 2020 року коефіцієнт покриття ліквідністю складав 278,23% за всіма валютами та 218,18% в іноземній валюті при встановленому НБУ значенні нормативу не менше 100%.

Джерела прибутку Банку в 2020 році значно не змінились, хоча і були обмежені впливом макроекономічних тенденцій. Так, в 2020 році, з одного боку, на доходи банку сильно вплинули обмеження щодо нарощення кредитування, коливання комісійного доходу, а з іншого, тренд зменшення відсоткових ставок на ринку забезпечив зменшення вартості ресурсів. Також в 2020 році посилилась волатильність макрофакторів, які обумовили значний результат від переоцінок позиції та фінансових активів.

Чистий прибуток Банку за 2020 рік склад 24,3 млрд. грн., що залишається максимальним результатом всього банківського сектору України. Чистий процентний дохід склав 21,6 млрд. грн., збільшившись порівняно з 2019 роком майже на 10%. При цьому Банк був вимушений сформувати додаткові резерви на зменшення корисності за кредитними операціями, внаслідок дії коронакризи на фінансову діяльність позичальників.

Сума такого резерву склала 1,25 млрд. грн. Після вирахування резерву на зменшення корисності чистий процентний дохід Банку є майже стабільним – 19,8 млрд. грн. в 2020 році (19,7 млрд. грн. в 2019 році). Також стабільний обсяг має чистий комісійний дохід, який в 2020 році досяг рівня у 18,8 млрд. грн, тоді як в 2019 році складав 18,2 млрд. грн.

Динаміка комісійних доходів обумовлена як збільшенням обсягу платежів клієнтів, так і переглядом тарифів Банку. Торговий результат формується переважно за операціями з купівлі-продажу валюти, що в 2020 році склав 3,1 млрд. грн.

Також частина прибутку Банку є результатом впливу макроекономічних факторів. Так, зміни в світовій економіці та економіці України обумовили збільшення справедливої вартості облігацій внутрішньої

державної позики, що були отримані як внесок в статутний капітал банку при націоналізації. За рахунок такої переоцінки в 2020 році Банк отримав 16,0 млрд. грн. прибутку. Одночасно ця переоцінка частково нівелює від'ємний вплив на результати банку коливань валютних курсів, що за 2020 рік обумовило 7,5 млрд. грн. збитків.

Адміністративні та операційні витрати Банку склали 18,0 млрд. грн., з яких близько 0,7 млрд. грн. витрачено на спеціальні бонусні виплати співробітникам мережі за підвищений ризик під час роботи в умовах коронавірусу; 0,3 млрд. грн. – на захисні матеріали та додаткову дезінфекцію відділень, банкоматів та терміналів.

Таким чином, результати 2020 року є відображенням помірною впливу пандемії коронавірусу COVID19 та реалізованих можливостей швидкої адаптації Банку та його продуктів до нових вимог ринку та клієнтів.

Зауважимо, що в реаліях військового стану, який триває в державі з 24.02.2022 року Банк працює та виконує всі свої функції належним чином.

Система стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк» сучасна та враховує колективні і персональні компетентності, що діє за чіткими правилами. Такий підхід сприяє раціональному розподілу коштів та уникненню додаткових витрат на заходи стимулювання праці персоналу. Мотивують кожного працівника працювати на результат свій і команди, що забезпечує формування здорових стосунків в середині колективу. На наш погляд, Банку варто переглянути «Соцпакет» для співробітників.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Шляхи удосконалення системи стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Вирішальним в розвитку підприємств є людські ресурси. Люди – це головне. Тому будь яка система стимулювання має розглядати не лише бік роботодавця – його бажання максимізувати доходи і прибутки, а і бік працівника – задоволення його потреб як працівника.

Створення ефективної та конкурентоспроможної на світовому рівні банківської системи, здатної забезпечити високий рівень інвестиційної та інноваційної активності на фінансовому ринку, є необхідною умовою сталого розвитку економіки України та її подальшої інтеграції у світове економічне господарство.

Система стимулювання праці АТ КБ «ПриватБанк» виглядає практичною і сучасною з точки зору теорій мотивації і стимулювання праці хоча потребує перегляду балансу між матеріальним та нематеріальним заохоченням працівників.

Сучасне управління персоналом банку потребує розробки та впровадження в системі стимулювання систем таких мотиваційних інструментів, які передбачають ефективне виконання завдань фінансового управління та його інноваційного розвитку. Інноваційна діяльність є складним процесом трансформації нових ідей та знань в об'єкт економічних відносин. Ця діяльність визначається як процес, спрямований на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших наукових досягнень у новий або вдосконалений продукт, який реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також у пов'язані з цим додаткові наукові

дослідження та розробки.

Успіх функціонування банків, їх надійність і стабільність залежать, у першу чергу, від компетенції банківських працівників. Висока пропозиція з боку шукачів на всі банківські вакансії та високий рівень конкуренції серед працюючих співробітників обумовлює необхідність перманентного удосконалення спеціальних компетенцій, розвитку у підвищенні якості обслуговування клієнтів. Відповідно, зростаюча роль особистості працівника стає осередком управління персоналом банку.

Застосування сучасних інформаційних і комунікаційних технологій у банківській діяльності в поєднанні зі створенням нових цінностей і норм професійно-психологічної культури колективу банку підвищує вимоги до рівня компетенцій його персоналу. Зрозуміло, що такі вимоги до працівників банку потребують створення відповідного стимулюючого механізму, адже матеріальна і нематеріальна винагорода персоналу є основним засобом забезпечення його ефективного використання, оптимізації і раціонального формування кадрового потенціалу, що і актуалізує наші наукові дослідження.

«ПриватБанк» в м. Ічня для оцінки залучення в робочий процес співробітників відділу по роботі з фізичними особами, і розроблена анкета для виявлення наявності мотивації і причин її відсутності.

Мотивація знижується, як наслідок знижується якість обслуговування, і, звичайно ж, конкурентоспроможність окремого банку. Крім цього, відповідно до результатів аналізу анкети, були виявлено такі причини, за якими люди втрачають мотивацію:

- недолік публічного визнання та заохочення, а також відсутність кар'єрного росту – найпоширеніші причини (цю причину відзначило 78% респондентів);

- рутина – робота недостатньо цікава, щоб пробуджувати інтерес (52% респондентів);

- працівники не залучаються до спільного вирішення проблем, прийняття стратегічних рішень, здійсненню різних перетворень (31%

респондентів);

- пропозиції і ідеї не беруться до уваги і ігноруються (19% респондентів);

- практика безперервної критики: відсутність схвалення, похвали або похвальних відгуків (18% респондентів);

- занадто велика завантаженість роботою, з якої співробітники часом не в силах впоратися, при постійному психологічному тиску і напрузі з боку керівництва (15% респондентів).

Спостерігаючи зниження мотивації у працівників, кожна розсудливий управлінець приходить до висновку, що її необхідно підвищувати в терміновому порядку, а, отже, визначатися з заходами щодо її підвищення.

Мотиваційному механізму оплати праці в практиці організацій, особливо комерційних, відводиться велика роль, однак:

- постійне підвищення оплати праці не надає допомогу в підтримці трудової активності на необхідному рівні і не сприяє зростанню продуктивності праці;

- використання цього методу може бути ефективним для досягнення нетривалих підйомів продуктивності праці;

- в кінцевому рахунку, з'являється деякий звикання до цього виду впливу;

- потреба в коштах зростатиме у людей до певної межі, що залежить від рівня життя .

Однією з головних причин ухилення від матеріального стимулювання, на наш погляд, є просте небажання керівництва нести збитки в зв'язку з підвищенням заробітної плати. Очевидно, що в такій ситуації пріоритетними стають механізми морального стимулювання. Одним з таких механізмів виявляється визнання. Такий спосіб винагороди трудової діяльності є невід'ємним механізмом мотивації.

Визнання широким загалом приносить людям неймовірне задоволення

і задоволення власного еґо, в більшості випадків працівникові дуже хочеться, щоб його заслуги і виконана робота були відзначені в присутності інших членів колективу. Крім того, підтвердженням значимості і цінності окремого працівника для організації служить підвищення його на посаді або отримання нагороди.

Ще одним механізмом мотивації є свобода. Для деяких працівників безперервний контроль, нагляд і піклування – тільки перешкода і дратівливий чинник в робочому процесі. Якщо ви бачите, що співробітник успішно справляється з поставленими завданнями, то йому можна надати більше свободи: не тримати допізна в офісі, а доручити доробити деяку роботу вдома.

Наступний мотиваційний механізм – перспектива. Перспектива кар'єрного і професійного зростання, більш відповідальна робота з відповідною оплатою є дієвим важелем у підвищенні мотивації співробітників, особливо чоловіків і енергійних жінок.

Також в банку необхідно задовольняти соціальні потреби працівників:

- формувати дух єдиної команди;
- не руйнувати неформальні групки, якщо вони не заважають організації робочого процесу;
- надавати співробітникам завдання, що дозволяють спілкуватися;
- розвиток корпоративної культури – можна розглядати як окремий інструмент (збільшення участі персоналу за бажанням в соціальних заходах, а не лише Банку як спонсора);
- сприяти прояву соціальної активності підлеглих за межами організації.

Не менш важливо підтримувати прагнення працівників до самовираження:

- створювати передумови для розвитку і розкриття потенціалу;
- заохочувати і розвивати творчі здібності.

Підвищення якості умов праці є мотивацією для деяких працівників,

позитивно позначається на трудовій діяльності, покращуючи працездатність.

Керівник АТ КБ «ПриватБанк» зобов'язаний створювати для своїх співробітників умови для мотивації, а саме середовище, в якій кожен працівник буде відчувати свою цінність і значимість і відчувати задоволення від роботи. Так, позитивні емоції повинні превалювати над негативними і тим самим збільшувати мотивацію. Безумовно, мотивація закликає керівника бути чесним і щирим по відношенню до своїх підлеглих. Адже неможливо розраховувати на продуктивну роботу співробітників, якщо ви ставитеся до них байдуже.

Матеріальні стимули – це одні з вирішальних методів стимулювання працівників до інноваційної діяльності. Завжди присутній ризик при роботі, пов'язаний з розробленням нових технологій чи розвитком нових напрямів бізнесу. Керівництво має це усвідомлювати і додатково преміювати тих працівників, які беруть участь у таких проектах, адже вони ризикують своєю кар'єрою. Банк стимулює працівників преміями, проте є граничні межі і відсутність преміювання у разі перевиконання ліміту, що має дестимулюючий характер працювати більше при можливості це робити.

В АТ КБ «ПриватБанк» потрібно всяко заохочувати ініціативних працівників і винагороджувати за нові та креативні ідеї. Адже кожна нова ідея – це можливість отримання більших прибутків.

Інноваційний тип економічного розвитку, орієнтований на генерацію, розповсюдження та використання знань, стає основним чинником забезпечення конкурентоспроможності банку та визначає потенціал розвитку економічної системи в цілому та її складових. Але для підтримки інноваційних змін необхідно зважати на те, що передумовою реалізації будь-яких управлінських впливів у науково-технічній сфері повинна бути чітко сформульована стратегія інноваційного розвитку, спрямована насамперед на активізацію внутрішніх і зовнішніх джерел фінансово-кредитного забезпечення інноваційної діяльності, що вимагає модернізації банківської системи як основного постачальника інвестиційних ресурсів для інноваційної

діяльності суб'єктів господарювання.

Протягом останніх років свідчить про те, що банківська сфера стала однією з найбільш динамічних складових світового економічного простору, оскільки глобалізація, розвиток інформаційних технологій і зростання нестабільності, що сьогодні характеризують розвиток світової економіки, особливо чітко знаходять своє відображення в банківській сфері, яка є високочутливою до впливу зовнішніх чинників. У той же час банківська сфера все більш підтверджує свій статус як базова компонента інноваційного розвитку економіки, що здатна забезпечити його ефективність.

Інноваційний розвиток банківської системи можна визначити як процес структурного вдосконалення банківської системи, який досягається переважно за рахунок практичного використання нових знань для підвищення якості банківських послуг, підвищення рівня захисту банківської інформації, підвищення рівня конкурентоспроможності банків і, як наслідок, банківської системи в цілому за рахунок покращення і вдосконалення існуючої системи мотивації.

3.2. «Пакет+» мотиваційний інструмент в системі стимулювання праці АТ КБ «ПриватБанк»

Специфічною особливістю банківських установ є виключно важливе значення людських ресурсів для їх успішного функціонування. Фінансові та інформаційні ресурси надають лише тимчасову конкурентну перевагу. Можна навести багато прикладів розорення банків, що володіли значними фінансовими ресурсами, і навпаки, прикладів стрімкого злету невеликих банків. Визначальним фактором їх злетів та падінь були саме люди, банківські працівники. Тому можна сказати, що якщо у банку є ефективно діючий персонал, то він зможе залучити і фінансові кошти, і отримати необхідну інформацію, і такий банк буде процвітати. Якщо ні – не допоможуть ніякі фінансові вливання.

А як відомо, ефективність роботи персоналу прямо залежить від його мотивованості. Мотивація – це той ключовий фактор, який визначає, що саме, як, з якими результатами будуть робити люди. Система мотивації приводить у відповідність систему цілей персоналу та банку в цілому. Характерною особливістю більшості українських банків у сьогоденних умовах є обмеженість, а часто і відсутність сучасної системи мотивації високоефективної праці. Більшість банківських працівників не прагне проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність. Є момент, що із використанням сучасної системи стимулювання праці персоналу Банк не мотивує працювати персонал більше, ніж план. Адже, в разі його виконання понад норми є обмеження за виплатами в розмірах премій, а в разі недовиконання взагалі відсутність премій. Це пояснити можна контролем фінансових витрат на оплату праці персоналу.

Проте, крім фінансового стимулювання на працівників впливають нефінансові фактори. Проекти і програми соціальних заходів і послуг, які діють в Банку є їх складовою – соцпакет.

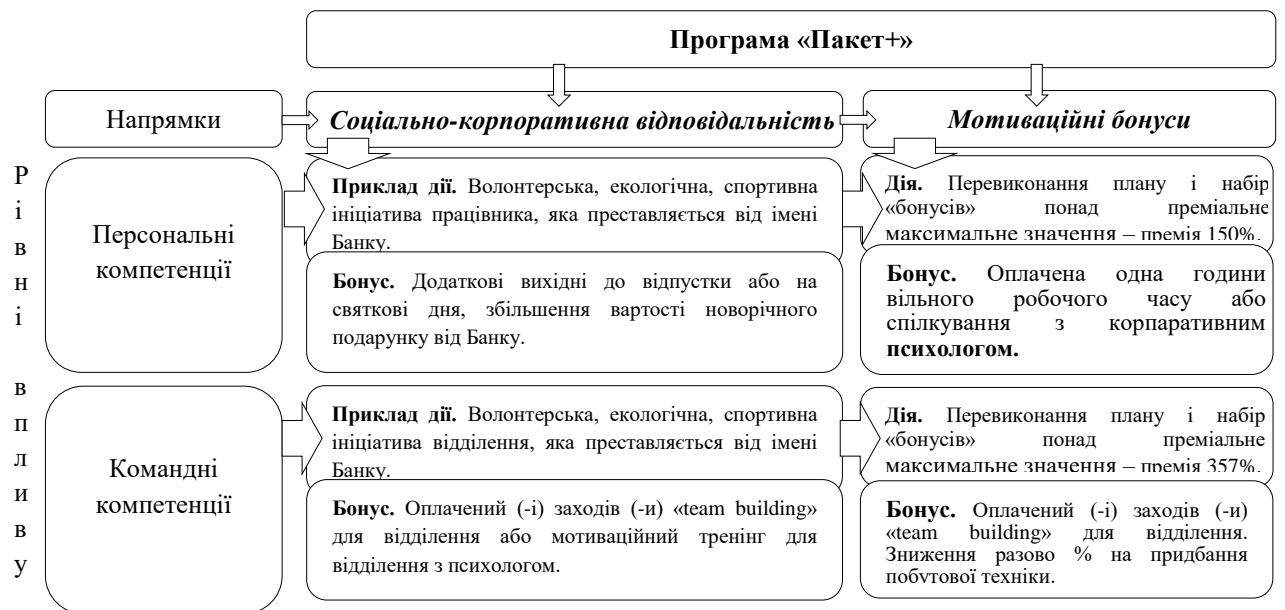
Соціальне забезпечення працівників, розвиток їх особистості, збереження здоров'я є умовою успішної діяльності організації. Як мотиваційного ресурсу управління соціально орієнтована кадрова політика підприємства та пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоб працівник задовольняв свої потреби, інтереси і ціннісні орієнтації. Можна виділити наступні основні цілі соціальної політики:

- ототожнення працівника зі своїм підприємством (задоволення потреби в причетності до підприємства);
- особисті цілі і бажання працівників збігаються з цілями підприємства або відповідають їм;
- зростання продуктивності праці і бажання працівників трудитися;
- соціальна захищеність працівників;
- поліпшення моральної атмосфери на підприємстві, формування сприятливого соціально-психологічного клімату;

– зростання іміджу підприємства в очах працівників і суспільства.

Розглянувши діючий соцпакет Банку і враховуючи обмеження по виплатам в разі перевиконання плану пропонуємо удосконалити «Соцпакет» для працівників за рахунок доповнення і розширення його складових – реалізувати програму «Пакет+».

Основна ідея програму «Пакет+» полягає у компенсації відсутності матеріального стимулювання за виконання понад планового обсягу продажу за моделю КРІ. Тобто, коли співробітники відділення досягають максимум по плану і можуть отримати максимум своєї винагороди у розмірі 150% премії, то понад норму працювати у них нема матеріального стимулу. Саме тому, за пропонуємо замінити мотиваційними стимулами у вигляді додаткових бонусів



до соціального пакету (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Програма «Пакет+» як додаток до «соцпакет» та системи стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: запропоновано автором

Всі бонуси, які може отримати персонал за допомогою програми «Пакет+» мають накопичувальну систему, тобто, за рік може працівник мати

до 12 годин бонусного робочого часу – оплачується за погодинною оплатою праці відповідно до ставки окладу працівника (табл. 3.1), але працівник може не бути присутнім на робочому місці. А заходи у вигляді бонусу для командної компетенції передбачають витрати розмірі 5% від суми посадових окладів працівників відділення на момент нарахування бонусів. Також може мати накопичувальний характер впродовж року – максимум 12 разів (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Посадові оклади працівників відділення м. Ічня

Посада	Розмір посадового окладу, грн./міс	Місячний фонд робочого часу, год	Розмір посадового окладу за годину, грн./міс.	Соціальні відрахування із посадового окладу, грн./міс.	Чистий дохід працівника за годину праці, грн./міс.	Наявність персональної премії	Наявність колективної премії
Касир	14100	176	80,11	15,62	64,49	Відсутня	Наявна
Менеджер по роботі з фіз.особами	11625	176	66,05	12,88	53,17	Наявна	Наявна
Менеджер по роботі з юр. Особами	14625	176	83,10	16,20	66,89	Наявна	Наявна
Керівник відділення	17200	176	97,73	19,06	78,67	Відсутня	Наявна

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Враховуючи надану інформацію АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.01.2021 року в на посаді «менеджер по роботі з фізичними особами» працює 3368 осіб, на посаді «менеджер по роботі з юридичними особами» – 1781 особа. За іншими посадами порахувати наближені значення і змін буде складно не володіючи даними, тому зосередимо увагу на цих двох посадах, а також саме ці дві посади мають персональні і колективні компетенції у нарахуванні заробітної плати (табл. 3.2, 3.3).

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію заходу для відділення м. Ічня на рік

Кількість працівників відділення, ос.	4		
Сума окладів персоналу відділення (касир, мен. фіз.ос.-2, заввідділення), грн.	54550,0	<i>Середня вартість години праці працівника відділення, грн./год.</i>	77,5
7% від суми окладів, грн.	3818,5	<i>Максимальна кількість бонусних годин, год</i>	12
Мінімальне значення витрат на рік, грн.	0	<i>Мінімальна сума витрат на бонусні години, грн.</i>	0
Максимальне значення витрат на рік, грн.	45822,0	<i>Максимальна сума витрат на бонусні години, грн.</i>	929,8
Мінімальна сума витрат на соціальні відрахування за рік, грн.	0	<i>Мінімальна сума витрат на соціальні відрахування за бонусні години, грн.</i>	0
Максимальна сума витрат на соціальні відрахування за рік, грн.	8935,3	<i>Максимальна сума витрат на соціальні відрахування за бонусні години, грн.</i>	181,3

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Таблиця 3.3

Витрати на бонусні години з врахуванням окладів посад

Кількість працівників за посадами, ос.	
менеджер фіз.ос.	3368
менеджер юр.ос.	1781
Максимальна кількість бонусних годин, год	12
Мінімальна сума витрат на бонусні години, грн.	
менеджер фіз.ос.	0
менеджер юр.ос.	0
Максимальна сума витрат на бонусні години, млн. грн.	
менеджер фіз.ос.	469,8
менеджер юр.ос.	312,6
Середній % працівників, які перевиконують план для досягнення премії у розмірі 150%, %	
менеджер фіз.ос.	11
менеджер юр.ос.	9
Сума витрат з врахування максимальної кількості бонусних годин та середнього % досягнення вище 150% премії працівників, млн. грн.	
менеджер фіз.ос.	51,7
менеджер юр.ос.	28,1
Всього, млн. грн:	79,8
Витрати на соціальні відрахування, млн. грн.	
менеджер фіз.ос.	10,1
менеджер юр.ос.	5,5
Всього, млн. грн.:	15,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Кількість відповідей	1428	2055	
% відповідей	41	59	
7. Якби не межа 150%, то я б працював краще	Так	Ні	
Кількість відповідей	940	2543	
% відповідей	27	73	
8. Ставлення до бонусу у вигляді оплаченої години вільного часу з правом накопичення	Позитивно	Негативно	Нецікаво
Кількість відповідей	2473	313	697
% відповідей	71	9	20
9. Зростання мотивації за рахунок отримання додаткового бонусу	Так	Ні	
Кількість відповідей	3204	279	
% відповідей	92	8	

Джерело: сформовано автором



Рис. 3.2. Результати опитування (коментарі).

Джерело: побудовано автором

З результатів опитування ми робимо висновки, що сама ідея є дуже цікавою для персоналу, які попали у вибірку респондентів для опитування. Зважаючи, що додаткових витрат на персональне преміювання підприємство нести не буде, то і структурних зрушить їх їх врахування по витратам не буде

спостерігатися, що не можна сказати про результати праці. Зі зростанням вмотивованості точно щоразе результативність праці.

Що ж стосується командної бонусної пропозиції колективу, то це звичайно додаткові витрати. Враховуючи, що відділенням дуже складно виконати план у 357%, а перевершити його відповідно ще складніше, то пропозиція матиме мотиваційний все ж таки характер. Прорахуємо імовірні витрати, які може понести компанія за рахунок впровадження заходу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження бонусів для командної компетенції

Кількість регіональних відділень Банку, одиниць	898	
	1 відділення	всі відділення
Середня кількість працівників відділення, ос.	4	3592
Сума середнього посадового окладу працівників відділення, млн. грн.	0,05	48,99
Бонус командної компетенції (7%), млн. грн.	0,004	3,43
Мінімальна кількість досягнення, разів	0	0
Мінімальна кількість досягнення, млн. грн.	0	0
Одне досягнення на рік, млн. грн.	0,004	3,43
максимальне досягнення на рік, разів	12	12
Максимальне досягнення на рік, млн. грн.	0,046	587,83

Джерело: розраховано автором

За даними Банку відсоток відділень, що набирають понад 357% плану по діючій КРІ в межах 4% – 36. В середньому вони досягали значень понад план 1-2 рази, якщо в місяцях, то 1,2 місяці на рік вони мали мати бонуси командної компетентності (табл. 3.4).

У витратах це склало б 1,98 млн.грн. з врахуванням соціальних відрахувань, що трохи скорегувало б структуру витрат та доходу і потенційно вплинуло б на підвищення рівня мотивації в системі стимулювання праці персоналу.

Таблиця 3.4

Витрати на бонуси командної компетентності відповідно по фактичним даним результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Відсоток відділень, які станом на 01.01.2021 року набрали понад 357%	4%
Кількість цих відділень, одиниць	36
Середня кількість місяців, коли було досягнуто понад 357%, шт.	1,2
Витрати, які могло б понести підприємство за рахунок діє "Пакет+" бонусів командної компетентності, млн. грн.	1,98
Витрати на соціальні відрахування в тому числі, млн. грн.	0,39

Джерело: розраховано автором

Вираження впливу заходу на діяльність підприємства через числові показники можлива через порівняння сподіваного прибутку, який може отримати банк в результаті реалізації заходу. Чистий прибуток у 2020 році Банку склав 24,6 млрд. грн. з усіх відділень – їх 898. Отже, середній чистий прибуток, який отримує банк із одного відділення складає:

$$24,6 \text{ млрд. грн.} / 898 \text{ відділень} = 0,02739 \text{ млрд. грн.} = 27,39 \text{ млн. грн.}$$

Якщо це середній чистий прибуток із одного відділення, то досягненню чплану у 357% має приносити мінімум таке значення, а тому на 1% плану командної компетенції мінімум припаде:

$$27,39 \text{ млн. грн.} / 357\% = 0,0767 \text{ млн.грн.}$$

Тобто, якщо еоретично відділення виконає свій план на 357%+1%, це прийме додатковий чистий прибуток у розмірі 0,0767 млн. грн.

Щодо витрат, якщо 1,98 млн. грн. це фактичні витрати, які могли б бути за виконання нарахування бонусів пограмою «Пакет+», то у розрахунку на одне відділення працююче це склало б:

$$1,98 \text{ млн. грн.} / 898 \text{ відділень} = 0,0022 \text{ млн. грн.}$$

А за умови, що розглядати лише відсоток відділень, які перевиконали план у 357%, то:

$$1,98 \text{ млн.грн.} / 36 \text{ відділень} = 0,055 \text{ млн. грн.}$$

Якщо додати ці суми до адміністративних витрат (які включають саме витрати на оплату праці персоналу Банку), то отримаємо таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

**Очікуваний вплив програми «Пакет+» на діяльність АТ КБ
«ПриватБанк»**

	2020 р. (всього)	Середні значення одного відділення 2020 р.	Значення при врахування 4% відділень, що перевиконали (357%+) план у 2020 р., проектний період	Значення при врахування всіх відділень, що працювали 2020 р., проектний період
Адміністративні та інші операційні витрати, млн. грн.	119	0,133	0,187	0,135
Інші чисті доходи, млн. грн.	0	0,00	0,077	0,077
Прибуток до опадаткування, млн. грн.	18087	20,14	20,16	20,16
Витрати з податку на прибуток, млн. грн.	1319	1,469	1,470	1,470
Чистий прибуток за рік, млн. грн.	24586	27,38	27,442	27,444

Джерело: розраховано автором

Таким чином, середня значення чистого прибутку на одного відділення зростає на 0,062 млн. грн. або з врахуванням всіх відділень на 0,064 млн. грн. на додатковий 1% перевиконання плану за командною компетенцією. При цьому витрати зростають на 0,02 млн. грн., то можна вважати пропозицію доцільною – витрати зростають повільніше, ніж зростають прибутки.

Висновки до розділу 3

Будь яка система стимулювання праці потребує систематичного удосконалення та перегляду, балансу між матеріальними інематеріальними інструментами та важелями.

Всі банківські структури мають певні недоліки щодо врахування мотиваційних інструментів в системі стимулювання праці персоналу, тому пропозиція поляє у розширенні бонусної системи соціального пакету через персональні та командні досягнення.

В АТ КБ «ПриватБанк» потрібно всяко заохочувати ініціативних

працівників і винагороджувати за нові та креативні ідеї. Адже кожна нова ідея – це можливість отримання більших прибутків.

Запропонована програма має мотиваційну мету та прогнозовану ефективність реалізації в результаті проведеного анкетування персоналу.

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи нами було досягнуто поставлених завдань:

1. Система стимулювання праці персоналу підприємства – це систематичний процес стимулювання і мотивування персоналу до здійснення трудової діяльності, яка покликана на підвищення ефективності діяльності підприємства. Практичне втілення нових принципів управління в сучасних умовах в українських банківських установах є досить складним завданням, тому необхідно радикально переглянути всю філософію бізнесу, змінити психологію працівників (у тому числі менеджерів), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу. Коректним чином організована система матеріального і нематеріального стимулювання, враховує індивідуальні особливості працівника і конкретні чинники організаційного середовища, сприяє найбільш повному розкриттю та використанню інтелектуального потенціалу працівника.

2. Проаналізовано стан господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та доведено, що в реаліях військового стану, який триває в державі з 24.02.2022 року Банк працює та виконує всі свої функції належним чином.

3. Система стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк» сучасна та враховує колективні і персональні компетентності, що діє за чіткими правилами. Такий підхід сприяє раціональному розподілу коштів та уникненню додаткових витрат на заходи стимулювання праці персоналу. Мотивують кожного працівника працювати на результат свій і команди, що забезпечує формування здорових стосунків в середині колективу. На наш погляд, Банку варто переглянути «Соцпакет» для співробітників.

4. Заробітна плата АТ КБ «ПриватБанк», яка включає в себе ставку і бонуси, є достатньо ефективною. Банк справедливо оцінює внесок кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей установи, а співробітники, само

собою, прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів.

Система матеріального і нематеріального стимулювання, враховує індивідуальні особливості працівника і конкретні чинники організаційного середовища, сприяє найбільш повному розкриттю та використанню його інтелектуального потенціалу. 5. Формування дієвого механізму винагороди персоналу банку має базуватися на постійному його вивченні. Банківська сфера залежна від змін як відбуваються у світовому економічному просторі в часі активного розвитку інформаційних технологій адже швидко піддається впливу зовнішніх чинників.

5. Структура та розмір компенсаційного пакета в АТ КБ «ПриватБанк» формуються залежно від посади, стратегії організації, рівня її конкурентоспроможності, законодавства, рівня розвитку ринку праці та ринкової інфраструктури.

6. Мотивація є дуже важливою складовою системи стимулювання праці персоналу для ефективної роботи АТ КБ «ПриватБанк», тому керівництво, в першу чергу, мотивує персонал стабільною роботою в престижній компанії, намагається забезпечити приємну робочу атмосферу, кар'єрний ріст та гідну заробітну плату.

7. Вдосконалення банківської стратегії управління персоналом повинно передбачати створення механізму ефективного стимулювання праці, який би забезпечив: наближення інтересів банку до інтересів його працівників (і навпаки); об'єктивну та всебічну оцінку людських можливостей, доцільне використання їх у банку, створення умов для розвитку й реалізації трудового потенціалу персоналу, системи гнучкої адаптації працівників до кон'юнктури ринку; тісний взаємозв'язок сучасних банківських форм і методів стимулювання зі складністю та результативністю праці.

8. Банківська сфера все більше підтверджує свій статус як базова компонента інноваційного розвитку економіки, що здатна забезпечити його

ефективність. Інноваційний розвиток банківської системи можна визначити як процес структурного вдосконалення банківської системи, який досягається переважно за рахунок практичного використання нових знань для підвищення якості банківських послуг, підвищення рівня конкурентоспроможності банків і, як наслідок, банківської системи в цілому

9. Запропоновано заходи інноваційного характеру на основі використання мотиваційних інструментів для вдосконалення системи стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк», атако аргументовані потребу всяко заохочувати ініціативних працівників і винагороджувати за нові та креативні ідеї. Адже кожна нова ідея – це можливість отримання більших прибутків. Запропонована програма має мотиваційну мету та прогнозовану ефективність реалізації в результаті проведеного анкетування персоналу.

СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві /А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.
2. Армстронг М. Практика управління человеческими ресурсами /М. Армстронг. – СПб : Питер Пресс, 2007. – 566 с.
3. Балабанова, Л. В. Управління персоналом /Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
4. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств //Вісник Хмельницького національного університету. №2. Т. 2. 2010. - С. 87-91
5. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 4. Ч. 3. С. 223–227.
6. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та суспільство : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 10. С. 166–171. URL: [http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/2095/1/Стаття%20 Биба%2С%20Теницька.pdf](http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/2095/1/Стаття%20Биба%2С%20Теницька.pdf) (дата звернення: 20.02.2022).
7. Бізнес-комунікації (конспект лекцій). ХНАДУ : веб-сайт. URL: <https://dl.khadi.kharkov.ua/mod/resource/view.php?id=68123> (дата звернення: 09.04.2022).
8. Білецька І. М., Кутинська А. В. Мотивація персоналу: основні завдання та методи. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції 65 «Сучасні тренди глобальної та національної економіки», 23 травня 2019 р. Івано-Франківськ : НАІР, 2019. С. 234-235.
9. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. АгроСвіт. 2015. № 21. С. 12–14. 11. Болквдзе Н. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.

РОЗДІЛ III. Економіка та управління підприємствами 2, 2020. С. 72-82. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/579/470/> (дата звернення: 29.03.2022).

10. Богацька Н. М. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства /Н. М. Богацька, І. О. Демчук // Регіональна економіка. – 2009. – № 6. – С. 11 – 17.

11. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили /Д.П. Богиня //Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 10-27.

12. Богиня Д. П. Основи економіки праці: Навчальний посібник /Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2006. – 313 с

13. Бойченко В.С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк») /В.С. Бойченко //Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 3(37).

14. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Інфраструктура ринку. Випуск 40. 2020. С. 133-138.

15. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2012. – 320 с.

16. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. /М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с. 93

17. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник /В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.

18. Гетьман О. О., Киричок Є. О. Особливості механізму стимулювання персоналу в банківській сфері /О. О. Гетьман, Є. О. Киричок //Бізнесінформ.- 2015.-№4

19. Гончарова М. Л. Використання мотиваційних механізмів у банку / М. Л. Гончарова, Т. В. Турченко // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції – 2011 – № 3. – С. 63-67
20. Гончарова М. Л., Гордієнко В. П. Науково-методичні підходи до мотивації персоналу комерційного банку. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6711/1/motav>
21. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4. – С. 102–104.
22. Данилевич Н. С. Особливості мотивації працівників банку / Н. С. Данилевич, Н. П. Желтова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2013. – № 1(5). – С. 80 – 86.
23. Дарченко Н. Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плинністю кадрів / Н. Д. Дарченко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 12. - С. 208-213.
24. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188-193.
25. Дяків О. Внутрішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності // Матеріали міжнародної науково-практичної «Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки» Київ: КНЕУ, 2017. – С. 346-34
26. Дяків О. Основні складові компенсаційного пакета працівників банку / О. Дяків, Ю. Владика // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України // 36. наукових праць – Випуск 17, Тернопіль: Економічна думка, 2012. – с. 64-67. 94
27. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2. / Відп. ред. С. В. Мочерний [та ін.]. – К. : Видав. Центр «Академія», 2001. – 848 с.

28. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. /А. О. Єпіфанов. – К.: Ліра-К, 2015. – С. 213-217.
29. Жердецька Л.В. Теоретико-методичні засади організації процесів фінансового управління в банку /Л.В. Жердецька //Науковий вісник. ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців . -2013. -№27(206). – С. 59-69.
30. Калініченко Л. Л. Відносини персоналу і адміністрації як основні компоненти системи мотивації в сучасному банку. /Л.Л. Калініченко //Вісник економіки транспорту і промисловості .-2014.- № 46.
31. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) /П. З. Капустянський. – К. : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. – 156 с.
32. Кар'єра в ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». – Режим доступу: <http://privatbank.ua/work/>
33. Кибанов А. Я. Служба управління персоналом: учебное пособие /А.Я. Кибанов, В. Г., Коновалова, М. В. Ушакова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416с.
34. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства /М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олди-плюс. - 2006. - 288 с. 95
35. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу /О. А. Ковальчук //Вісник Хмельницького національного університету. //Економічні науки. –2010. – №4, Т.1. – С. 77-80.
36. Колот, А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник /А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479 с.
37. Кравец М. В. Гибкий подход к организации социального пакета сотрудников организации /М. В. Кравец //Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. – № 50. – С. 137-151.

38. Кузнецов А.М. Методологічні засади формування концепції мотивації персоналу банку /Кузнецов А.М. //Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ. – 2012. – №1(44). – С. 319-326.

39. Кузнецов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України /А.М. Кузнецов //Збірник наукових праць. – Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2014. – №40. – С. 155-162

40. Міщенко В.І. Стан і перспективи стратегічного розвитку банківської системи України / В.І. Міщенко //Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. -2014. – С. 3-12.

41. Міщенко В.І. Стимулювання працівників банку як складова управління операційним розвитком / В.І. Міщенко //Соціальна економіка. -2014. – №2. С. 171-179.

42. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. /Г. Й. Островська. – Тернопіль : Підручники й посібники, 2008. – 576 с.

43. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк» URL: <http://www.privatbank.ua>

44. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. /Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К., 2015. – 111 с

45. Положення про оплату праці і преміювання співробітників Приватбанку. URL: <https://privatbank.ua/ru/about/management/>

46. Пушкар З. М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності / З.М. Пушкар, В. В. Буднік //Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації». – Х. : ХНЕУ, 2011. – С. 67-71.

47. Реверчук С. К. Банківська система : підручник /С. К. Реверчук. – К.: ЛіраК, 2014. – 215 с.

48. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

49. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

50. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: монография /Н. В. Самоукина. – М. : Эксмо, 2011. 272 с.

51. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств /С. Сардак //Україна: аспекти праці. — 2008. — № 6. — С. 45–51.

52. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств /В. В. Співак //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.

53. Стадник, А. М. Мотивація персоналу з урахуванням мотиваційних типів працівників/ А. М. Стадник, О. О. Кісільова //Менеджер. – 2011. – №3. – С. 233-237.

54. Статут АТ КБ «ПриватБанк».

55. Степаненко О.П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України /О.П. Степаненко //Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6 – (132). 55. Стояновская И. Организационная культура и мотивация персонала через ценности /Ирина Стояновская //Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 97-102.

56. Терентьев П. Система премиального вознаграждения персонала в рамках внедрения сбалансированной системы показателей /П.А. Терентьев, А.В. Путилин //Логистика сегодня. – 2010. – № 3 (21). – С. 154–163.

57. Терешков Д.А. Оплата труда в системе мотивации персонала [Электронный ресурс] /Д.А. Терешков //Вестник ТГАСУ, 2005. – № 2. – С. 35–42.– Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=11612327>.

58. Фаина Ф. Наиболее эффективные методы мотивации персонала. Научнопрактическое издание «Менеджмент и менеджер» №1. – 2011. - С. 39-41.

59. Федченко А. А. Компенсационный пакет организации: подходы к формированию / А. А. Федченко // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 114 - 122.

60. Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/ru/about/finansovaja-otchetnost/>

61. Формування мотивації персоналу підприємства / Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Вісник Хмельницького національного університету. 2020, № 3. С. 239-247.

62. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент /Р. Хендерсон ; пер. с англ. под ред. Н. А. Горелова. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.

63. Циганюк Д.Л. Місцеві банки на регіональному ринку інвестування в інновації [Текст] / Д.Л. Циганюк, І.М. Кобушко //Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону: монографія /за заг. ред. О.В. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія /С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2014. — 359 с.

64. Цимбалюк С., Легка Н. Компенсаційний пакет компаній: мотивації персоналу /Н. Легка //Бізнес-Компаньйон. – 2004. – №3. – С.12-14

65. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.

66. Чернушкіна О.О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників /О. О. Чернушкіна //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3(1). – С. 50-54.

67. Шадріна Л. Ю. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология /Л. Ю. Шадріна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nsuem.ru/science/publicat>

68. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро / — М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

69. Шушпанов Д. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення /Дмитро Шушпанов //Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9, ч. 3. – С. 347-350.

70. Якубенко В. Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин/ В. Д. Якубенко //Науковий вісник Чернівецького торговельноеконімічного інституту КНТЕУ: Зб. наук. праць. Вип. ІV. – Чернівці, 2003.– С. 19-24 99 МІНІСТЕР

ДОДАТКИ


Додаток А

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"

Консолідований звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2020	31 грудня 2019
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	6	49 911	45 894
Заборгованість банків	7	25 069	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери:			
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 750	84 880
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	1 765	875
Поточні податкові активи	22	6 660	2 257
Інвестиційна нерухомість		2 603	3 379
Активи з права користування	10	1 738	1 709
Основні засоби та нематеріальні активи	11	5 962	4 850
Інші фінансові активи	12	3 467	2 229
Інші активи	13	6 901	9 265
Майно, що перейшло у власність банку як застава/закривач		1 228	1 244
Активи, утримувані для продажу		32	-
ВСЬОГО АКТИВІВ		382 643	309 699
ЗОВОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед НБУ		-	7 721
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями		19	201
Кошти клієнтів	14	312 568	240 457
Зобов'язання орендатора з лізингу	31	1 844	1 734
Початок зобов'язань з податку на прибуток	22	9	9
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	22	147	122
Інші фінансові зобов'язання	15	2 912	1 523
Резерви та нефінансові зобов'язання	16	12 087	3 265
ВСЬОГО ЗОВОВ'ЯЗАНЬ		329 586	255 033
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	17	206 060	206 060
Емісійний дохід	17	23	23
Резерв переодички бюджету	11	699	614
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів		(2 937)	(1 274)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерв переодички валют		27	27
Накопичений дефіцит		(162 980)	(162 999)
Чисті активи, що належать акціонеру Банку		53 056	54 625
Частка неконтролюючих учасників		1	1
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		53 057	54 626
ВСЬОГО ЗОВОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		382 643	309 699


Затверджено до видруку та підписано 16 березня 2021 року.

Г. Ю. Самаріна
В.о. Голови Правління

 В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"**Консолідований звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року**

У відомоку український гривень	Прим.	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи	18	33 563	33 841
Процентні витрати	18	(11 943)	(14 182)
Чистий процентний дохід		21 620	19 659
Відрахування до резерву на зменшення корисності	19	(1 771)	(4)
Чисті процентні доходи після вирашування резерву на зменшення корисності		19 849	19 675
Доходи за виплатами та комісіями	20	27 649	24 575
Витрати за виплатами та комісіями	20	(8 688)	(6 385)
Прибуток мінус збиток від операцій з іноземною валютою та своп-контрактах (Збиток мінус прибуток)/прибуток мінус збиток від переоцінки іноземної валюти		3 103	2 589
Прибуток мінус збиток від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(7 400)	6 510
Витрати щодо резерву під кредитні ризики		8	8
Прибуток мінус збиток(збиток мінус прибуток) від переоцінки інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	16	(8 577)	(387)
Збиток(прибуток) від уцінки будівель (що переважують дооцінку) та переоцінки інвестиційної нерухомості	9	16 045	(1 525)
Зменшення корисності майна, що передано у власність банку як заставадержателя		(256)	4
Частка збитку від асоційованої компанії		(119)	(134)
		-	(117)
Адміністративні та інші операційні витрати	21	(18 067)	(14 502)
Інші чисті доходи		1 319	2 301
Прибуток до оподаткування		24 586	32 700
Витрати з податку на прибуток	22	(25)	(30)
Чистий прибуток за рік		24 561	32 670
Інші сукупні доходи(витрати):			
Статки, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток: Фінансові інструменти, що вимірюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Нерекласифікований (збиток)/прибуток від переоцінки		(1 640)	2 037
- Прибуток, що рекласифіковано до складу прибутків чи збитків		(8)	(8)
- Податковий ефект		(6)	-
Статки, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Будівлі:			
- Переоцінка будівель		136	(70)
- Податковий ефект		(25)	15
Інші сукупні (витрати)доходи		(1 548)	1 974
ВСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК		23 012	34 644
Прибуток, що належить:			
Акціонеру Банку		24 561	32 670
Прибуток за рік		24 561	32 670
Всього сукупних доходів, що належать:			
Акціонеру Банку		23 012	34 644
Всього сукупні доходи		23 012	34 644

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.

Г. Ю. Самаріна
В.о. Голови Правління

 В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"

Консолідований звіт про зміни капіталу за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Належить акціонеру Банку										
	Прим.	Акціонерний капітал	Емісійний дохід	Резерв переоцінки будівель	Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	Результат від операцій з переоцінки акціонером	Резерв валют	Накопичений дефіцит	Всього	Частка неконтролюючих учасників	Всього капіталу
Залишок на 1 січня 2019		206 060	23	722	(3 303)	12 174	27	(184 129)	31 574	1	31 575
Прибуток за звітний період		-	-	-	-	-	-	32 670	32 670	-	32 670
Інші сукупні доходи(збитки) за рік		-	-	(55)	2 029	-	-	-	1 974	-	1 974
Всього інших сукупних доходів(збитків) за рік		-	-	(55)	2 029	-	-	32 670	34 644	-	34 644
Зміна у резервах переоцінки будівель внаслідок:											
- вибуття будівель		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- переведення (амортизація) резерву переоцінки будівель до нерозподіленого прибутку		-	-	(53)	-	-	-	53	-	-	-
Розподіл прибутку:											
- виплата дивідендів акціонеру	17	-	-	-	-	-	-	(11 583)	(11 583)	-	(11 583)
Залишок за 31 грудня 2019		206 060	23	614	(1 274)	12 174	27	(162 999)	54 625	1	54 626
Залишок на 1 січня 2020		206 060	23	614	(1 274)	12 174	27	(162 999)	54 625	1	54 626
Прибуток за звітний період		-	-	-	-	-	-	24 561	24 561	-	24 561
Інші сукупні доходи(збитки) за рік		-	-	114	(1 663)	-	-	-	(1 549)	-	(1 549)
Всього інших сукупних доходів(збитків) за рік		-	-	114	(1 663)	-	-	24 561	23 012	-	23 012
Зміна у резервах переоцінки будівель внаслідок:											
- переведення (амортизація) резерву переоцінки будівель до нерозподіленого прибутку		-	-	(39)	-	-	-	39	-	-	-
Розподіл прибутку:											
- виплата дивідендів акціонеру	17	-	-	-	-	-	-	(24 581)	(24 581)	-	(24 581)
Залишок за 31 грудня 2020		206 060	23	689	(2 937)	12 174	27	(162 980)	53 056	1	53 057

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.

Г. Ю. Самарина
В.о. Голови Правління

 В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"


Консолідований звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2020 рік	2019 рік
Грошові потоки від операційної діяльності			
Процентні доходи отримані		32 658	33 235
Проценти сплачені		(12 248)	(14 083)
Виплати та комісійні отримані		27 649	24 575
Виплати та комісійні сплачені		(8 888)	(8 386)
Дохід отриманий від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів		3 110	2 599
Сплачені витрати, пов'язані з персоналом		(7 704)	(7 327)
Адміністративні та інші операційні витрати сплачені, крім сплачених витрат, пов'язаних з персоналом		(6 361)	(8 607)
Інші доходи отримані		1 543	2 455
Податок на прибуток сплачений		(4 433)	(2 108)
Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		25 328	26 353
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте зменшення(збільшення) запозичень зобов'язаного резерву		5	(1)
Чисте зменшення(збільшення) заборгованості банку		2 065	(27 073)
Чисте зменшення(збільшення) кредитів та авансів клієнтам		2 568	(10 252)
Чисте (збільшення)зменшення інших фінансових активів		(2)	265
Чисте зменшення(збільшення) інших активів		300	(602)
Чисте (зменшення)збільшення заборгованості перед банками та іншими фінансовими організаціями		(203)	110
Чисте збільшення коштів клієнтів		56 219	21 873
Чисте (зменшення)збільшення резервів, інших фінансових та нефінансових зобов'язань		(688)	25
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		85 589	10 698
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		36	21
Придбання основних засобів та нематеріальних активів		(2 237)	(1 982)
Надходження від продажу та погашення інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток		-	46
Надходження від продажу та погашення інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		32 136	37 910
Придбання інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(81 623)	(24 156)
Надходження від погашення інвестиційних цінних паперів за амортишованою вартістю		-	12 385
Придбання інвестиційних цінних паперів за амортишованою вартістю		(1 518)	(106)
Чисті грошові кошти, отримані від(використані в) інвестиційній діяльності		(53 207)	24 118
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Погашення зобов'язань середняк з плану		(631)	(531)
Погашення кредиту рефінансування НБУ		(7 621)	(2 088)
Виплата дивідендів		(24 581)	(11 593)
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	31	(32 833)	(14 192)
Вплив зміни курсів обміну на грошові кошти та їх еквіваленти		4 033	(1 815)
Вплив очікування кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(1)	-
Чисте збільшення грошових коштів та їх еквівалентів		3 581	18 009
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року		44 487	25 678
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	48 068	44 687

Затверджено до виходу та підписано 16 березня 2021 року.



Г. Ю. Самаріна
В.о. Голови Правління



В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер