

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Удосконалення методів і системи оцінки  
управлінських кадрів**

спеціальність 073 “Менеджмент”  
освітня програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи  
МЕНУП - 41  
Христина Матейко

---

*підпис*

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Дяків О.П.

---

*Підпис*

Випускню кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТА МЕТОДІВ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У ОРГАНІЗАЦІЇ .....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК» .....	14
2.1. Характеристика основних аспектів та засад діяльності досліджуваного Товариства.....	14
2.2. Аналіз ефективності діючої практики оцінки управлінського персоналу у АТ КБ «ПриватБанк» .....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТА МЕТОДІВ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	29
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	40

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Оцінка управлінських кадрів є ключовим аспектом управління людськими ресурсами в організаціях. В умовах постійних змін і зростаючої конкуренції ефективність управління значною мірою залежить від компетентності та продуктивності керівників. Актуальність цієї проблеми зумовлена потребою у постійному вдосконаленні управлінських практик, розвитку професійних навичок керівників та підвищенні їх мотивації. Успішні організації прагнуть максимально використовувати потенціал своїх управлінських кадрів, що потребує впровадження сучасних систем та методів оцінки.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Дослідженню методів оцінки управлінських кадрів в організаціях присвячено вагомому увагу у працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, зокрема Л. В. Балабанова В. Я. Брич, Я. І. Величко, Г. А. Дмитренко, М. Ф. Головатий, М. В. Зось-Кіор, М. М. Шкільняк, В. М. Островерхов, С. П. Крамарчук, О. П. Дяків, Т. В. Склярчук, В. В. Юкіш та ін.

Попри достатньо велику кількість досліджень що стосується оцінки персоналу, питання формування ефективної системи оцінки управлінських кадрів залишається невичерпаним. Це визначає актуальність нашого дослідження.

**Мета дослідження.** Метою даної кваліфікаційної роботи є формування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи та методів оцінки управлінських кадрів.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні засади формування системи та методів оцінки управлінських кадрів у організації;
- дослідити основні аспекти та засади діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити ефективність діючої практики оцінки управлінського

персоналу у досліджуваній банківській установі;

– подати шляхи вдосконалення системи та методів оцінки управлінських кадрів у АТ КБ «ПриватБанк».

**Об'єктом дослідження** є система та методи оцінки управлінських кадрів у АТ КБ «ПриватБанк»

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні підходи до формування ефективної системи та методів оцінки управлінських кадрів.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети ми використали такі методи дослідження: порівняльний та системний аналіз; факторний аналіз; елементи структурного аналізу; метод синтезу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що представлені нами у роботі напрямки удосконалення можуть бути використані в функціонуванні вітчизняних організацій, у роботі науково-дослідних організацій та установ та навчальному процесі.

**Апробація** За результатами дослідження опубліковані тези доповіді на тему «Аспекти формування ефективної системи оцінки управлінських кадрів у організації»

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТА МЕТОДІВ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У ОРГАНІЗАЦІЇ

Оцінка управлінських кадрів є критично важливим елементом процесу управління людськими ресурсами в організації. Вона сприяє не лише підвищенню ефективності праці, але й розвитку професійного потенціалу співробітників, оптимізації їх використання та плануванню кар'єрного зростання.

Перш ніж приступити до дослідження засад формування системи та методів оцінки управлінських кадрів в організації доцільно ближче розглянути визначення самого поняття «оцінки управлінського персоналу». Дослідження наукової літератури показало, що у більшості джерел авторами детально розглядається визначення поняття «оцінки персоналу». Результати даного дослідження нами подано в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Визначення поняття терміну «оцінювання персоналу»**

№пп	Джерело	Визначення
1	2	3
1.	Завіновська Г.Т. [10]	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності, ефективності роботи персоналу
2.	Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. [7]	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
3.	Балабанова Л.В., Сардак О.В. [2]	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця
4.	Колот А.М. [14]	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
5.	Кириченко О.А. [13]	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає
6.	Шегда А.В. [26]	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості
7.	Склярук Т. В., Соболь І. Б. [23]	Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділу і організації в цілому
8.	Федулова Л.І. [24]	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця
9.	Чевганова В. Я. [25]	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Примітка: складено за джерелами [2; 7; 10; 13; 14; 23; 24; 25; 26].

Погляди вітчизняних дослідників на «оцінку персоналу» дуже різняться. Багато вчених вважають, що дана дифініція означає оцінку здібностей працівника, щоб визначити, чи добре він підходить для певної ролі у робочому середовищі. Серед таких авторів можна відзначити В. Я. Чевганова [25], Л. В. Балабанову, О. В. Сардак [2], Федулову Л. І. [24], О. А. Кириченко [13]. Ще ряд авторів бачать у досліджуваному понятті планомірну формальну характеристику трудової діяльності [24], інші ж стверджують, що оцінку персоналу проводять з метою визначення вмінь, кваліфікації, знань та навичок працівників, а також для оцінки їхніх моральних і ділових якостей [26].

В цілому, більшість дослідників погоджується, що оцінка персоналу це є процедура визначення рівня відповідності ділових, професійних і особистих якостей працівника, а також якісних й кількісних аспектів його роботи встановленим у організації вимогам [10].

Дослідження показало, що у вітчизняних організаціях система оцінки персоналу включає різноманітні методи оцінювання і вони застосовуються до певних конкретних груп працівників з огляду на вимоги, які встановлені до їх виду діяльності. Тож, об'єкт нашого дослідження, а саме – оцінка управлінського персоналу, є лише складовою загальної системи оцінки персоналу на підприємстві.

Оцінку управлінського персоналу доцільно, з нашої точки зору, визначати як процес систематичного збору, аналізу та інтерпретації інформації про професійну діяльність, компетентність та ефективність керівників. Цей процес має на меті визначення відповідності управлінських кадрів встановленим критеріям та вимогам, виявлення їх потенціалу для подальшого розвитку, а також формування підстав для прийняття кадрових рішень.

Характеристика основних цілей оцінки управлінських кадрів на підприємстві подана нами у табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Характеристика основних цілей оцінки управлінських кадрів на підприємстві**

№ пп	Цілі оцінки управлінських кадрів	Характеристика цілей
1.	Оцінка професійної компетентності	Визначення рівня знань, навичок та умінь керівників для ефективного виконання їх функцій.
2.	Виявлення потенціалу для розвитку	Ідентифікація сильних та слабких сторін управлінців, визначення потреб у додатковому навчанні та розвитку.
3.	Підвищення мотивації	Заохочення керівників до підвищення своєї ефективності через встановлення прозорих та об'єктивних критеріїв оцінки.
4.	Прийняття кадрових рішень	Формування основи для ухвалення рішень щодо призначень, підвищень, ротації та звільнення управлінців.
5.	Планування кар'єрного зростання	Визначення шляхів кар'єрного розвитку та просування керівників у межах організації.

Примітка: складено за джерелами [27; 30].

Основними принципами оцінки управлінських кадрів організацій виступають:

- об'єктивність, тобто використання чітких критеріїв та стандартів;
- системність, що означає комплексний підхід, що охоплює різні аспекти діяльності керівників;
- регулярність, себто періодичне проведення оцінки для моніторингу змін та досягнень;
- прозорість – відкритість процесу оцінки та доступність результатів для оцінюваних;
- індивідуальний підхід, тобто врахування особистих особливостей та потенціалу кожного окремо взятого керівника.

Інструментарій системи оцінки управлінських кадрів на підприємстві формується під впливом потреби здійснення поточних завдань управлінської роботи на базі певних методів. Дослідження дозволило ідентифікувати декілька способів визначення узагальненої комплексної оцінки ефективності діяльності управлінських кадрів в організації. Зокрема:

1. Модель компетенцій, яка базується на визначенні та оцінці конкретних знань, навичок, вмінь та особистих якостей, необхідних для успішного виконання управлінських функцій [4]. Основні етапи цього підходу включають: визначення набору компетенцій, необхідних для конкретної управлінської посади; оцінку керівників на основі визначених компетенцій за допомогою різних методів, таких як інтерв'ю, тести та спостереження; узагальнення результатів оцінки та визначення рівня відповідності управлінців вимогам посади.

2. Використання ключових показників ефективності, яка дозволяє оцінити діяльність керівників на основі конкретних, вимірюваних результатів їх роботи [30]. Основні етапи включають: визначення ключових показників ефективності для кожної управлінської посади, що відповідають стратегічним цілям організації; регулярний моніторинг та оцінка досягнення



встановлених ключових показників; узагальнення результатів оцінки та аналіз відхилень від планових показників.

3. SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони керівника, а також можливості та загрози, що впливають на його діяльність[28]. Основні етапи даного методу включають: визначення сильних та слабких сторін керівника; аналіз зовнішніх можливостей та загроз; узагальнення результатів та формулювання стратегій для розвитку керівника.

4. Метод 360 градусів, який передбачає отримання зворотного зв'язку від різних груп осіб, з якими взаємодіє керівник: підлеглих, колег, вищого керівництва та клієнтів [9]. Основні етапи включають: проведення опитувань або інтерв'ю з представниками різних груп; аналіз та узагальнення отриманих відгуків; визначення загальної оцінки ефективності керівника на основі багатостороннього зворотного зв'язку.

5. Метод критичних інцидентів. Цей метод передбачає аналіз конкретних випадків або ситуацій, що мали значний вплив на діяльність організації, та реакцій керівника на ці ситуації [15]. Основні етапи включають: визначення критичних інцидентів, що сталися протягом певного періоду; аналіз дій керівника в кожному інциденті; узагальнення результатів та визначення загальної ефективності керівника на основі його реакцій на критичні інциденти.

6. Атестація, тобто формалізована процедура оцінки, що передбачає аналіз діяльності керівника на основі встановлених критеріїв та нормативів.

7. Рейтингова оцінка. Цей метод передбачає ранжування керівників за певними критеріями, такими як професійні навички, досягнення, ефективність управління.

Вітчизняний метод комплексної оцінки ефективності діяльності персоналу був розроблений Київським державним економічним університетом. Даний метод оцінки ґрунтується на взаємозв'язку узгоджених показників 3-х комплексів характеристик, які складають комплексну оцінку діяльності управлінських кадрів. Його формалізація нами подана у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Формалізація оцінки ефективності діяльності управлінських кадрів**

Формула	Позначення показників
$Kop = 0,5 \cdot Kn \cdot Dn + C\phi \cdot Pr$	0,5 – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці; Kop – комплексна оцінка працівника; Kn – професійно-кваліфікаційний рівень працівника; Dn – ділові якості працівника; Cφ – складність виконуваних функцій; Pr – результати роботи.
$Kn = (O + C + A) / 85$	O – оцінка освіти; C – стаж роботи за спеціальністю; A – активність в підвищенні кваліфікації, професіоналізму; 0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Примітка: складено за джерелом [29].

Щоби забезпечити однакове вимірювання різних оцінок, усі складові елементи оцінки рекомендовано виражати в балах. Описаний комплексний метод оцінки добре підходить для оцінювання ефективності діяльності управлінських кадрів, хоча, загалом, його можливо використовувати і для оцінки інших категорій персоналу [29].

Загалом, використання різних методів та підходів для оцінки ефективності управлінських кадрів дозволяє отримати комплексну та об'єктивну картину їх діяльності. Застосування узагальненої комплексної оцінки ефективності сприяє прийняттю обґрунтованих кадрових рішень, плануванню розвитку керівників та підвищенню загальної ефективності управління організацією.

Процес оцінки діяльності управлінських кадрів є багатостадійним і включає декілька ключових етапів, кожен з яких важливий для отримання об'єктивної та всебічної оцінки ефективності керівників. За результатами

нашого дослідження було виділено такі основні етапи процесу оцінки діяльності управлінських кадрів:

1. Підготовка до оцінки: визначення цілей (наприклад, визначення рівня компетентності, виявлення потреб у навчанні, оцінка продуктивності тощо); визначення ключових показників ефективності та інших критеріїв, за якими буде проводитись оцінка; вибір відповідних методів оцінки (інтерв'ю, тести, спостереження, анкетування тощо) та інструментів для збору даних; розробка детального плану проведення оцінки, включаючи графік та розподіл ролей і відповідальності.

2. Збір інформації, що включає: визначення джерел інформації (самооцінка керівників, оцінки підлеглих, колег, вищого керівництва, клієнтів тощо); використання обраних методів для збору даних про професійну діяльність та ефективність управлінських кадрів (опитування, інтерв'ю, аналіз документів, спостереження тощо).

3. Аналіз та інтерпретація даних. Тут проводиться оцінка зібраної інформації на основі встановлених критеріїв, визначення сильних та слабких сторін керівників.

4. Оцінка результатів: порівняння отриманих результатів з встановленими критеріями ефективності; формування висновків щодо рівня компетентності та ефективності управлінських кадрів.

5. Обговорення результатів, що включає проведення зустрічей з керівниками для обговорення результатів оцінки, надання зворотного зв'язку та рекомендацій щодо подальшого розвитку.

6. Розробка планів розвитку, тобто визначення заходів для підвищення компетентності та ефективності управлінських кадрів, складання індивідуальних планів розвитку.

7. Моніторинг та корекція – регулярне проведення оцінки для моніторингу прогресу та корекції планів розвитку за необхідності.

Основні складові системи оцінювання ефективності діяльності управлінських кадрів в організації подано на рис. 1.1.

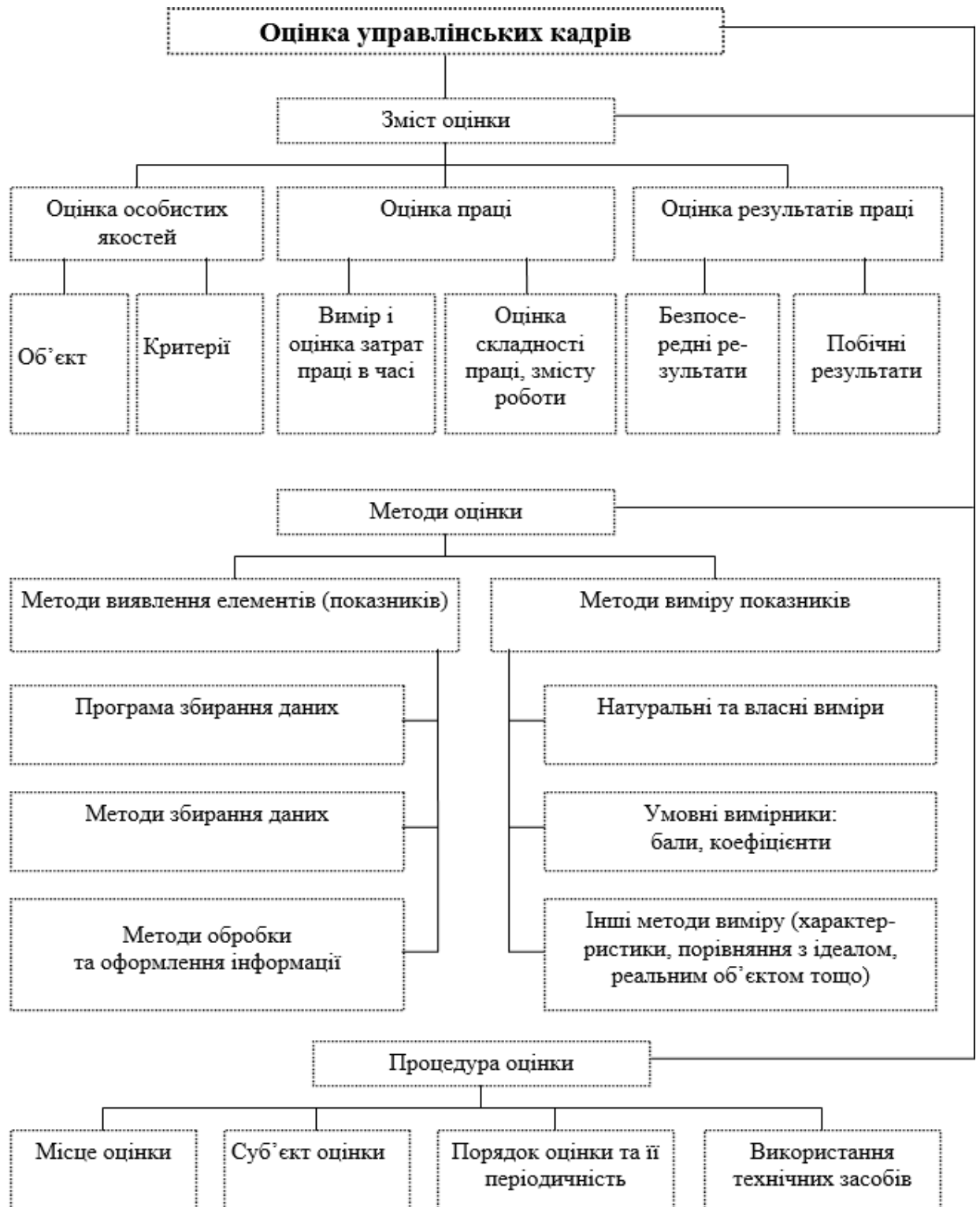


Рис. 1.1. Основні складові системи оцінювання ефективності діяльності управлінських кадрів в організації

Примітка. Згруповано автором за джерелами [11; 17].

Отож, підводячи підсумки нашого дослідження у даному розділі ми прийшли до наступних висновків. Оцінку управлінського персоналу доцільно, з нашої точки зору, визначати як процес систематичного збору, аналізу та інтерпретації інформації про професійну діяльність, компетентність та ефективність керівників. Цей процес має на меті визначення відповідності управлінських кадрів встановленим критеріям та вимогам, виявлення їх потенціалу для подальшого розвитку, а також формування підстав для прийняття кадрових рішень.

Оцінка управлінського персоналу є критично важливим інструментом управління організацією, який дозволяє забезпечити високий рівень компетентності та ефективності керівників, підвищити їх мотивацію та залученість, а також сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Використання системного підходу та сучасних методів оцінки дозволяє отримати об'єктивні та всебічні результати, що є основою для прийняття обґрунтованих кадрових рішень та планування подальшого розвитку управлінських кадрів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 2.1. Характеристика основних аспектів та засад діяльності досліджуваного Товариства

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільших і найвпливовіших банків України, який відіграє важливу роль в національній фінансовій системі. Заснований у 1992 році, банк пережив численні трансформації та зміни, що зробило його провідною фінансовою установою країни. [22].

Основна інформація про АТ КБ «ПриватБанк» нами подана в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Основні інформаційні дані про АТ КБ «ПриватБанк»

№ п/п	Дані	Характеристика
1	2	3
1.	Повна назва	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК ПРИВАТБАНК
2.	Скорочена назва	АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
3.	Код ЄДРПОУ	14360570
4.	Дата реєстрації	19.03.1992 (32 роки 2 місяці)
5.	Стан	Зареєстровано
6.	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
7.	Перелік засновників	ЄДИНИМ АКЦІОНЕРОМ БАНКУ, ЯКОМУ НАЛЕЖИТЬ АКЦІЙ БАНКУ, Є ДЕРЖАВА
8.	Розмір статутного капіталу	206 059 743 960,00 грн
9.	Види діяльності	Основний: 64.19 Інші види грошового посередництва Інші: 64.92 Інші види кредитування 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у. 66.11 Управління фінансовими ринками 66.12 Посередництво за договорами по цінних паперах або товарах 66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення

Продовження табл. 2.1

1	2	3
10.	Поштова адреса:	Україна, місто Київ, вул. Грушевського

Примітка. Розроблено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Характеристика основних напрямків діяльності АТ КБ «ПриватБанк» нами подано у табл.2.2.

Таблиця 1.2

### Характеристика основних напрямків діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

№ пп	Основні напрямки діяльності	Характеристика діяльності
1.	Корпоративне банківське обслуговування	банк пропонує широкий спектр фінансових послуг для корпоративних клієнтів, включаючи кредитування, розрахунково-касове обслуговування, депозитні програми та консультаційні послуги.
2.	Роздрібне банківське обслуговування	«ПриватБанк» активно працює з фізичними особами, надаючи послуги з розрахунково-касового обслуговування, депозитів, кредитування, інвестиційних продуктів та страхування.
3.	Інтернет-банкінг	банк зосереджується на розвитку власних цифрових платформ та інноваційних технологій, що дозволяє клієнтам здійснювати фінансові операції онлайн.
4.	Послуги для малого та середнього бізнесу	«ПриватБанк» розробляє спеціальні продукти та послуги для малого та середнього бізнесу, включаючи кредитування, депозитні програми, розрахунково-касове обслуговування та консультаційні послуги.
5.	Торговельне фінансування	банк надає послуги з міжнародного торгового фінансування та документарних операцій для підтримки зовнішньоекономічної діяльності клієнтів.

Примітка: складено за джерелами [22].

Станом на початок 2022 року АТ КБ «ПриватБанк» нараховував понад 1 755 відділень, понад 7 000 банкоматів, 11 тисяч платіжних терміналів і біля 250 тисяч торгових POS- терміналів по всій країні.

Під час повномасштабного воєнного вторгнення у нашу країну, було фізично знищено більше як 20 відсотків інфраструктури АТ КБ «ПриватБанк».

Станом на початок 2023 року було відновлено діяльність 1033 відділень, 8865 платіжних терміналів самообслуговування, більше як 5730 банкоматів та понад 221 010 торгових POS-терміналів [31].

АТ КБ «ПриватБанк» має дещо складну ієрархічну структуру управління, яку доцільно розглядати на різних рівнях: корпоративному, регіональному та на рівні відділень банку.

Структуру організації корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк» нами наведено на рис. 2.1.

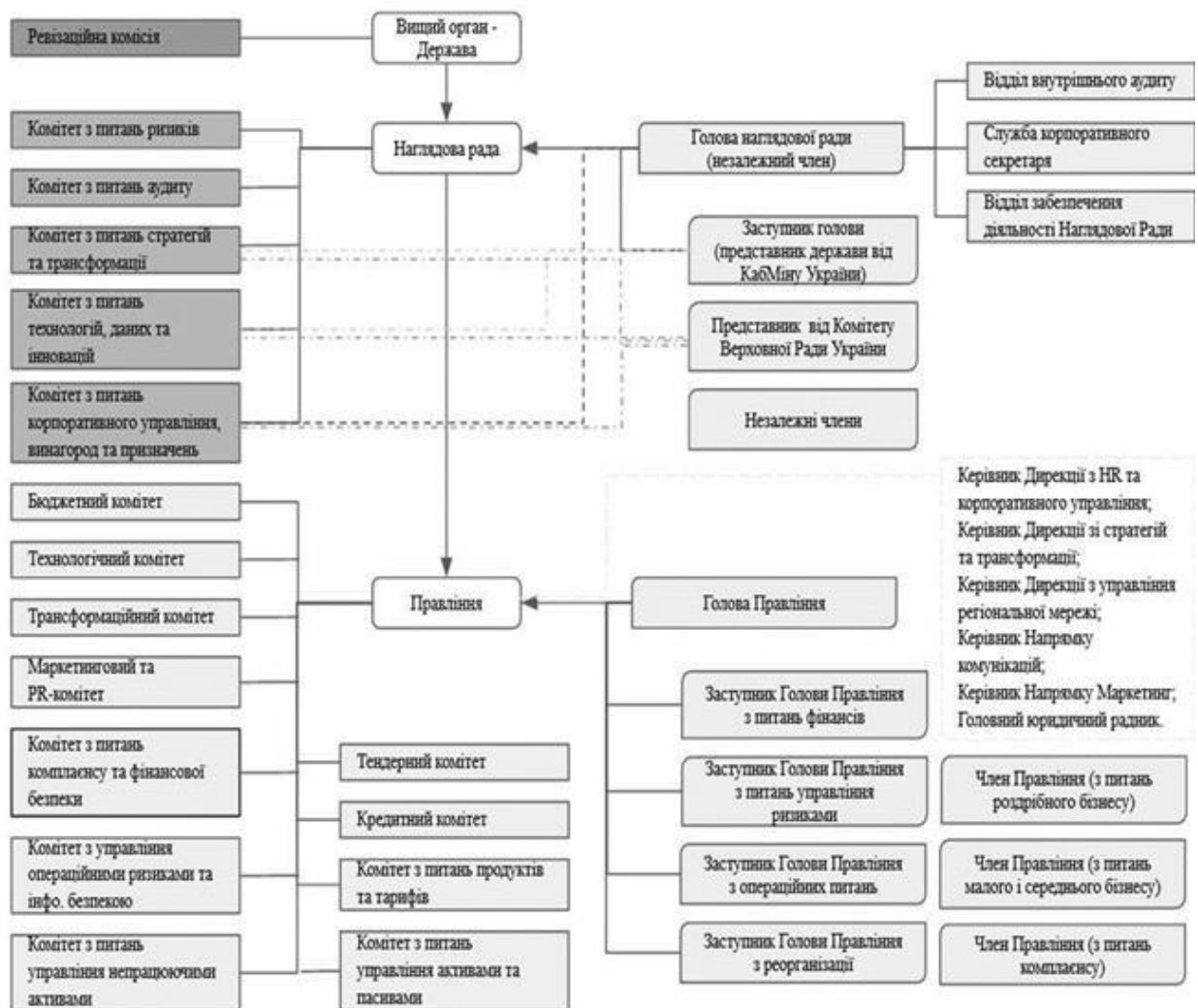


Рис. 2.1. Структура організації корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк»

Примітка: складено на основі [22].



Організаційний апарат досліджуваного Товариства ґрунтується на функціонально-модульному принципі. Так, до складу організаційного апарату АТ КБ «ПриватБанк» входять такі структурні підрозділи: верховне керівництво; функціональні підрозділи; модульні підрозділи.

Склад органів верховного керівництва та їх повноваження нами подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад органів верховного керівництва АТ КБ «ПриватБанк» та їх повноваження**

№ пп	Верховне керівництво	Характеристика повноважень
1.	Вищий орган	здійснює контроль на найвищому рівні та відповідає за дотримання діяльності банку в межах чинного законодавства. Вищий орган не бере безпосередньої участі в управлінні діяльністю комерційного банку, проте на нього покладено функцію визначення стратегічних напрямків розвитку акціонерного товариства.
2.	Наглядова рада	відповідає за стратегічне керівництво діяльністю товариства в межах визначених Вищим органом напрямків бізнес-розвитку банку та забезпечує ефективну організацію корпоративного управління, проте не бере участі у поточному управлінні. Наглядова рада регулює діяльність Правління та діє в інтересах банку, здійснюючи захист прав вкладників, інших кредиторів та Держави, як єдиного акціонера.
3.	Правління банку	діє у підпорядкуванні Наглядової ради, здійснюючи керівництво поточною діяльністю банку.

Примітка: складено за джерелами [22].

Функціональні підрозділи АТ КБ «ПриватБанк» спеціалізуються на конкретних напрямках діяльності й відповідають за досягнення Товариством поставлених цілей. Основні такі підрозділи в структурі управління досліджуваної організації подано нами на рис. 2.2.

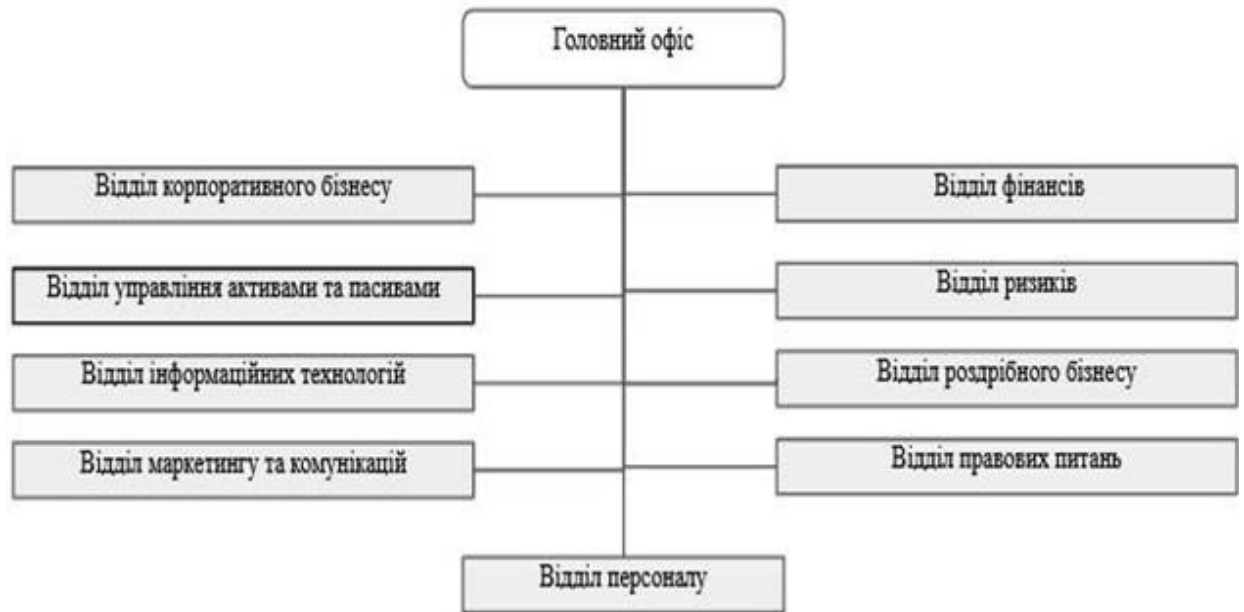


Рис. 2.2. Основні функціональні підрозділи в структурі управління АТ  
КБ «ПриватБанк»

Примітка: складено на основі даних установи.

Подані на рис. 2.2. підрозділи в структурі управління даного Товариства забезпечують спеціалізоване виконання певних завдань і функцій, які відповідають за різноманітні аспекти банківської діяльності. Кожен окремий відділ зосереджується на своїй ділянці роботи та зобов'язаний забезпечити її результативність. Саме такий розподіл обов'язків дає можливість Головному офісу централізовано та планомірно управляти діяльністю АТ КБ «ПриватБанк».

Модульні підрозділи досліджуваного Товариства створені для забезпечення підтримки та операційного управління функціональними підрозділами. По суті дані підрозділи забезпечують ефективне управління бізнес-процесами банку. Кожен окремий модульний підрозділ спеціалізується на своїх аспектах банківської діяльності, виконує свої спеціальні функції, завдання та має свої конкретні обов'язки.

Склад модульних підрозділів в структурі управління досліджуваного банку нами подано на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Модульні підрозділи в структурі управління АТ КБ

«ПриватБанк»

Примітка: складено на основі даних установи.

Загалом, модульні підрозділи ефективно забезпечують усі рівні управління досліджуваного банку: стратегічний, тактичний та операційний менеджмент. Окрім цього, на кожному з рівнів управління є свої модулі, які відповідають за окремі специфічні завдання та процеси.

Аналіз основних економічних показників діяльності досліджуваного банку нами подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз основних економічних показників діяльності АТ КБ**

**«ПриватБанк»**

Показники	Роки						Відхилення (2017-2022)	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Обсяги господарської діяльності, млн грн	24485	30754	33841	33563	35857	43686	19201	78,42
2. Процентний дохід, млн грн	24485	30754	33841	33563	35857	43686	19201	78,42
3. Процентні витрати, млн грн	18373	13996	14162	11943	6533	3768	-14605	-79,49

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Чистий процентний дохід, млн грн	6112	16758	19679	21620	29324	39918	33806	553,11
5. Чистий процентний дохід після сплати вирахування резерву на зменшення корисності, млн грн	(12234)	10669	19675	19811	28468	24522	36756	-
6. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	(23964)	12864	32700	24586	35300	36974	60938	-
7. Витрати на сплату податку, млн грн	26	9	30	25	58	4474	4448	17107
8. Чистий прибуток, млн грн	(23990)	12855	32670	24561	35242	32500	56490	-
9. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	21400	22600	22100	22000	20500	18000	-3400	-15,89

Примітка: складено та розраховано автором на основі даних річних звітів АТ КБ «ПриватБанк».

Здійснений нами у табл. 2.4 аналіз показав, що діяльність АТ КБ «ПриватБанк» є успішною та прибутковою упродовж досліджуваного періоду. Так, обсяги господарської діяльності товариства показують чітку тенденцію зростання протягом 2017 – 2022 років. У даному періоді простежується також тенденції росту процентних доходів та спаду процентних витрат банку. У 2022 році абсолютне відхилення показників процентного доходу, у порівнянні із показниками 2017 року, становило 19201 млн грн (тобто, збільшення на 78,42%), що говорить про збільшення портфеля кредитів та росту процентної ставки із кредитування. Також це може свідчити про збільшення відсотка вкладів клієнтів досліджуваного нами банку.

Динаміка процентних доходів та витрат АТ КБ «ПриватБанк» нами продемонстрована на рис. 2.4.

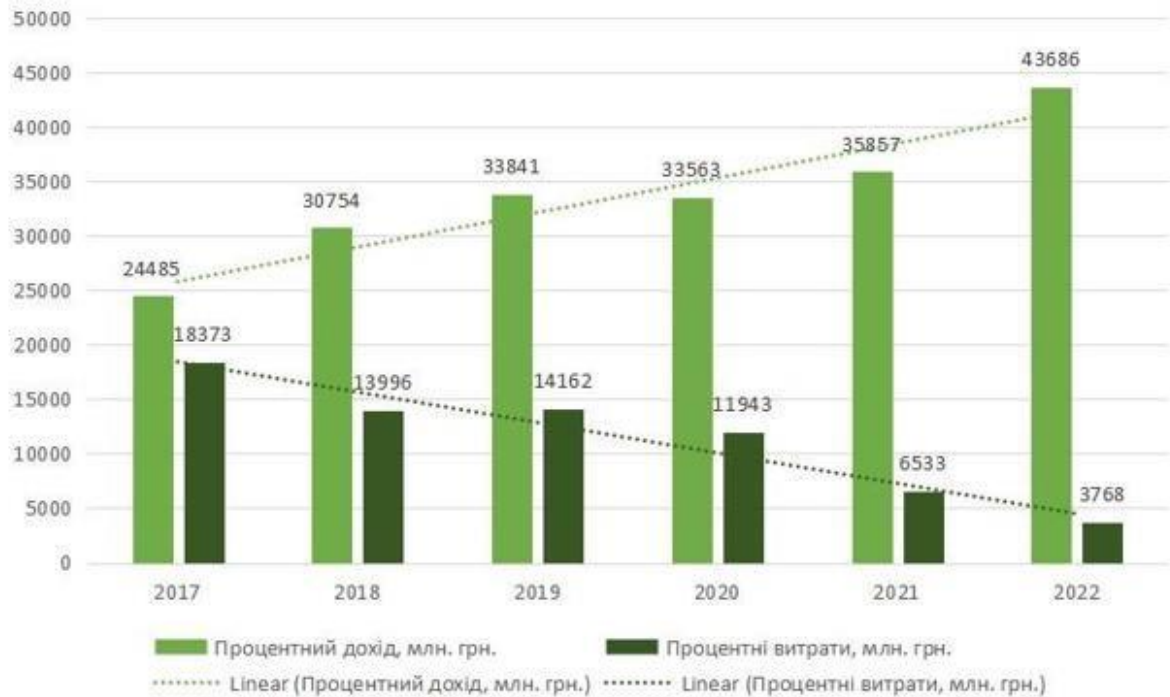


Рис. 2.4. Динаміка процентних доходів та витрат АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2022 роки, млн грн

Примітка: складено та розраховано автором на основі даних річних звітів АТ КБ «ПриватБанк».

Тенденція скорочення показників процентних витрат протягом досліджуваного періоду також носить позитивний характер, вона свідчить про зниження витрат по залученню коштів у депозити.

За результатами аналізу динаміки показників процентних доходів та витрат, ми можемо обгрунтовано зробити висновок про покращення фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» протягом досліджуваного періоду, який зачіпає і період початку війни в Україні.

В результаті аналізу фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк» було також виявлено, що у починаючи із 2018 року банк вийшов із кризового стану, і має позитивну тенденцію щодо збільшення показників чистого прибутку. Динаміка показників чистого прибутку за 2017-2022 роки нами подана на рис.2.5.



Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2022 роки, млн грн

Примітка: складено та розраховано автором на основі даних річних звітів АТ КБ «ПриватБанк».

Дослідження показало, що продемонстрована на рис. 2.5 тенденція зростання чистого прибутку відбулася завдяки збільшенню кількості активних клієнтів та користувачів послуг, а також через ефективну реорганізацію структури досліджуваної банківської установи.

Загалом, виходячи із результатів проведеного дослідження, можемо зробити висновок про досить ефективне управління діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» і це також засвідчує про високий професійний рівень управлінських кадрів даної банківської установи.

## 2.2. Аналіз ефективності діючої практики оцінки управлінського персоналу у АТ КБ «ПриватБанк»

Управлінський персонал АТ КБ «ПриватБанк» відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку банку, впровадженні інновацій та підтримці високих стандартів обслуговування клієнтів. Їх професіоналізм,

компетенції та стратегічний підхід є основою успіху банку на ринку фінансових послуг України. Ефективна діяльність управлінського персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності банку, його стійкості та довіри з боку клієнтів та партнерів.

Ефективне управління АТ КБ «ПриватБанк» в сучасних умовах глобальних викликів вимагає висококваліфікованого управлінського персоналу, а відповідна оцінка їхньої діяльності є критично важливою для досягнення стратегічних цілей досліджуваної банківської установи.

Наше дослідження показало, що підсистема управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2017-2022 років, забезпечуючи стабільну діяльність банку, зазнала суттєвих змін відповідно до політичних, епідеміологічних, економічних, технологічних викликів та факторів впливу. Ефективність даної підсистеми на сьогодні повністю задовольняє потреби даної банківської установи в формуванні резерву кадрового потенціалу. Аналіз показників кадрового руху у АТ КБ «ПриватБанк», зокрема плинності кадрів, є важливим для комплексної оцінки ефективності діяльності управлінських кадрів, оскільки може характеризувати рівень їхнього професіоналізму та ділових якостей. Аналіз кадрового руху АТ КБ «ПриватБанк» впродовж 2017-2022 років нами подано у табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз кадрового руху АТ КБ «ПриватБанк» впродовж 2017-2022 років, чол.**

Показники	Роки						Абс. відхил 2017-2022	Темп приросту 2017-2022, %
	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Середньооблікова чисельність працівників	21400	22600	22100	22000	20500	18000	-3400	-15,89
2. Прийнято працівників	5400	5400	5400	4800	3000	2400	-3000	-55,56
3. Вибуло працівників	7000	4200	5900	5300	4500	4900	-2100	30,00
у тому числі:								
- за власним бажанням	2200	1200	1150	950	870	496	-1704	-177,45

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- за порушення дисципліни	1580	450	860	750	400	385	-1195	-175,63
- по скороченню штатів	1150	950	1200	1600	850	1426	276	-76,00
- з інших причин	2070	1600	2690	2000	2380	2593	523	-74,73

Примітка: складено та розраховано автором на основі даних АТ КБ «ПриватБанк».

Аналіз кадрового руху персоналу досліджуваної банківської установи впродовж 2017-2022 років, показав, що тенденція прийому на роботу нових співробітників має пряму кореляцію із реалізацією Стратегій розвитку на поточний 2024 рік й диджиталізацією процесів діяльності у даному банку. Так, у 2020-2022 роках спадна тенденція наймання нових працівників зумовлюється зміною формату роботи установи та перехід частини персоналу на дистанційну форму роботи, а у 2022 році зниження цього показника відбулося через реорганізацією системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» для роботи в умовах війни.

За аналізований нами період спостерігається також скорочення показників звільнення співробітників за порушення дисципліни. Високий показник вибуття працівників із даного приводу в 2017 році був пов'язаний із націоналізацією банку, в наслідок чого було звільнено 1580 працівників, які надмірно використовували повноваження або ж проводили протизаконні дії під час проведення реорганізації установи. Також впродовж 2017-2022 відбулося поступове зниження показників звільнення працівників із власного бажання із 31 % до 10 %, що зумовлено підвищенням задоволення потреб працівників АТ КБ «ПриватБанк», зокрема стабільним зростанням заробітної плати.

В цілому, за аналізований нами період, загальна кількість штатних працівників АТ КБ «ПриватБанк», зменшилась на 5 тисяч 900 осіб. Така зміна упродовж 2018-2021 років зумовлювалася реалізацією Стратегії розвитку банку до 2024 року, яка передбачала реорганізацію деяких процесів обслуговування клієнтів та скорочення штату у ряді відділень



досліджуваного банку. З початку 2022 року скорочення штату відбулося через фізичне пошкодження та знищення ряду відділень, а також втрати доступу Групи до власних відділень на окупованих територіях, та неможливістю переведення близько 30% співробітників із закритих відділень по програмі «Переїзд» [31].

Проте, попри значне скорочення штату працівників продуктивність праці в АТ КБ «ПриватБанк» впродовж 2017-2022 років майже стабільно зростає. Результати даного дослідження нами подано на рис. 2.6.

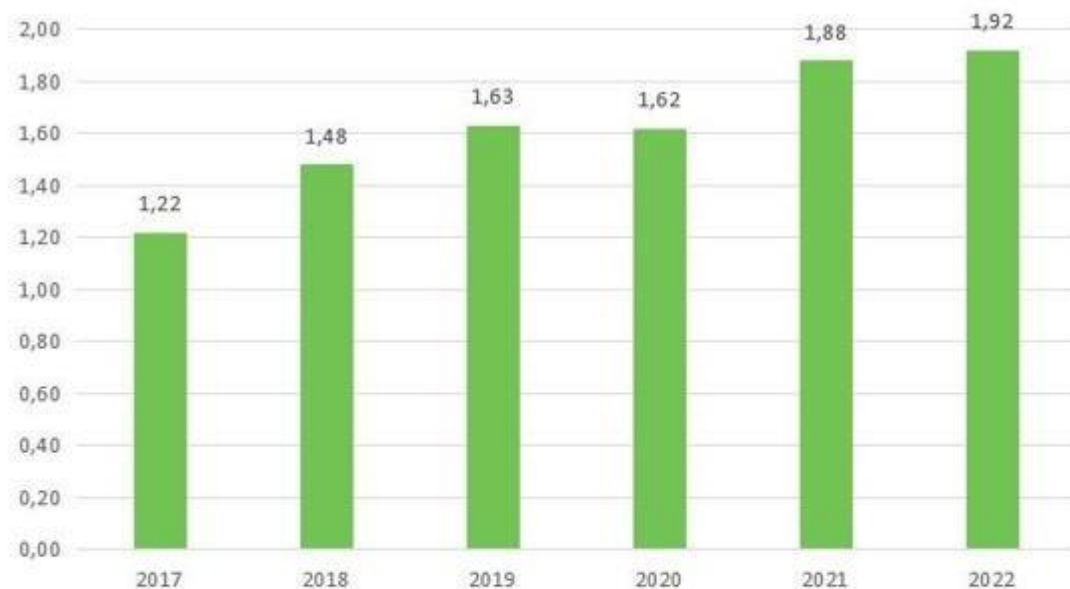


Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2022 роки, млн грн

Примітка: складено та розраховано автором на основі даних АТ КБ «ПриватБанк».

Проаналізовані у нашому дослідженні тенденції яскраво демонструють високий професіоналізм управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк».

Дослідження показало, що ключовими критеріями оцінки управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк» є:

1. Фінансові показники, сюди входить аналіз фінансових результатів, які досягнуті під керівництвом конкретного менеджера, включаючи рентабельність, прибутковість та ефективність витрат.

2. Цілі та результати, тобто вимірювання досягнення поставлених цілей та виконання стратегічних планів АТ КБ «ПриватБанк».

3. Лідерські якості, тут увага акцентується на оцінці здатності керівника мотивувати та вести команду, розвивати корпоративну культуру та впливати на клімат у колективі.

4. Ініціативність та інноваційність. В АТ КБ «ПриватБанк» суттєва увага приділяється оцінці здатності управлінських кадрів до інновацій, вмінню швидко адаптуватися до змін та здібностям щодо впровадження нових ідей.

Сам процес оцінки управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк» складається із самооцінки, оцінки з боку вищого керівництва та зворотнього зв'язку від колег та підлеглих. Так, на першому етапі керівники усіх рівнів заповнюють анкети самооцінки, що включають аналіз власних досягнень та визначення зон для покращення. Паралельно із цим старші менеджери проводять оцінку діяльності підлеглих керівників, використовуючи стандартизовані інструменти оцінки. Для аналізу зворотнього зв'язку від колег та підлеглих у АТ КБ «ПриватБанк» використовується Метод 360-градусного зворотнього зв'язку, що передбачає отримання відгуків від підлеглих, колег та інших зацікавлених сторін.

Основними інструментами та технологіями за допомогою яких проводять оцінку управлінських кадрів у АТ КБ «ПриватБанк» є автоматизовані системи управління персоналом (HRM), а також встановлення періодичності даного оцінювання.

Автоматизовані системи управління персоналом (HRM), які застосовуються в АТ КБ «ПриватБанк» допомагають ефективно керувати всіма аспектами роботи з персоналом, включаючи підбір, навчання, розвиток, оцінку та мотивування співробітників. Варто відзначити, що HRM (Human

Resource Management) системи – це програмне забезпечення, яке автоматизує процеси управління персоналом в організації. Основні функції HRM систем, які застосовуються в АТ КБ «ПриватБанк» подані нами у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Характеристика функцій, які здійснюють HRM системи в АТ КБ  
«ПриватБанк»**

№ пп	Складові управління персоналом	Характеристика функцій, які здійснюють HRM системи
1.	Підбір та найм персоналу	Автоматизація оголошень вакансій, управління заявками кандидатів, проведення інтерв'ю та тестування.
2.	Управління даними співробітників	Зберігання та обробка особистих даних співробітників, історії їхньої роботи, кваліфікацій та компетенцій.
3.	Навчання та розвиток	Планування та управління навчальними програмами, моніторинг прогресу співробітників, оцінка ефективності навчання.
4.	Оцінка продуктивності	Встановлення цілей, моніторинг продуктивності, проведення регулярних оцінок, зворотний зв'язок.
5.	Управління компенсаціями	Розрахунок заробітної плати, управління бонусами та пільгами, забезпечення відповідності нормативним вимогам.
6.	Аналіз та звітність	Створення звітів та аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень.

Примітка: складено за джерелами установи

Безпосередньо в процесі здійснення оцінки управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк» HRM системи використовуються для збору та аналізу даних про управлінців. Запроваджена у даній банківській установі система оцінки управлінських кадрів передбачає проведення щоквартальних та щорічних оцінок для забезпечення постійного моніторингу ефективності.

Аналіз ефективності діючої практики оцінки управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк» показав що діюча в організації система має ряд позитивних аспектів. До її переваг можна віднести наступне:

- використання стандартизованих критеріїв та автоматизованих систем забезпечує прозорість та об'єктивність оцінки;

- регулярна оцінка сприяє ідентифікації потреб у навчанні та розвитку, що допомагає у формуванні програм підвищення кваліфікації. Це сприяє розвитку потрібних компетенцій для управлінських кадрів;

- наявність чіткої системи оцінки та зворотного зв'язку стимулює керівників до покращення своєї діяльності.

Також, в процесі аналізу нами виділені певні недоліки наявної у АТ КБ «ПриватБанк» системи оцінювання персоналу. Так, незважаючи на використання стандартизованих інструментів, оцінка з боку вищого керівництва може мати елемент суб'єктивності. Також, в рамках застосування Методу 360-градусного зворотного зв'язку трапляються випадки необ'єктивних відгуків від колег чи підлеглих через особисті стосунки або конфлікти.

Отож, підводячи підсумки нашого дослідження у даному параграфі можемо зробити висновок про високий професіоналізм управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк», вміння швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та хороші ділові та лідерські якості. У даній організації функціонує ефективна система оцінки управлінських кадрів, яка загалом досягає своїх цілей в якості інструменту підвищення ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Проте, попри свою достатньо високу ефективність дана система має певні недоліки і потребує напрацювання певних рекомендацій щодо вдосконалення та покращення.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТА МЕТОДІВ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Оцінка управлінських кадрів є невід'ємною частиною управління організацією, що впливає на її ефективність та конкурентоспроможність. Використання різних методів оцінки, як класичних, так і сучасних, дозволяє отримати об'єктивну та всебічну картину професійного рівня керівників, виявити їх сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями для подальшого розвитку та вдосконалення. Об'єктивну необхідність у вдосконаленні системи та методів оцінки управлінських кадрів кожної організації визначає цілий ряд актуальних проблем.

Сучасне бізнес-середовище є динамічним і непередбачуваним, що вимагає від керівників високої гнучкості та адаптивності. Традиційні методи оцінки часто не враховують ці зміни, що робить їх менш ефективними. Сьогодні організації очікують від керівників не лише виконання базових функцій управління, але й лідерства, інноваційного мислення та здатності до стратегічного планування. Це також підвищує вимоги до систем оцінки.

Окрім цього, розвиток інформаційних технологій відкриває нові можливості для оцінки кадрів, включаючи використання великих даних, аналітичних платформ та психометричних тестів. Глобалізація бізнесу вимагає від керівників здатності працювати в мультикультурному середовищі, що також повинно враховуватись в системах оцінки.

Також, варто зазначити, що зростаюча сьогодні роль корпоративної культури вимагає оцінки не лише професійних навичок керівників, але й їх здатності до комунікації, співпраці та підтримки цінностей організації.

Проведене нами у попередньому розділі дослідження практики оцінки управлінських кадрів у АТ КБ «ПриватБанк» дозволило визначити наступні шляхи та рекомендації для покращення наявної системи:

1. Зміцнення об'єктивності оцінки. Покращення у цьому напрямі, передбачає на нашу думку впровадження більш комплексних інструментів оцінки, що включають кількісні метрики, бенчмаркінг та незалежний аудит. Загалом усі досліджені нами методи оцінки можна класифікувати на три групи: класичні, сучасні та інноваційні. До класичних методів оцінки персоналу прийнято відносити атестацію, рейтингову оцінку, SWOT-аналіз та Метод 360 градусів. Дані методи детально описані нами у першому розділі дослідження. При вивченні практики оцінювання персоналу у досліджуваній банківській установі було виявлено, що Метод 360 градусів та рейтингова оцінка знайшли своє застосування у системі оцінки управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк».

До сучасних методів оцінки персоналу нами віднесено: аналіз ключових показників ефективності (КПІ); метод критичних інцидентів; модель компетенцій та психометричні тести. Усі методи, окрім психометричних тестів теж були детально розглянуті у першому розділі. Психометричні тести, це спеціальних тести, які використовуються для оцінки особистих якостей, управлінських навичок та потенціалу керівника. АТ КБ «ПриватБанк» у своїй системі оцінки управлінських кадрів частково застосовує усі перелічені нами сучасні методи окрім методу критичних інцидентів.

До інноваційних методів оцінки персоналу доцільно віднести: аналіз соціальних мереж, гейміфікацію та бенчмаркінг. Аналіз соціальних мереж передбачає вивчення взаємодії керівника з колегами та підлеглими через соціальні мережі. Офіційних даних, щодо використання таких методик для оцінювання персоналу, під час нашого дослідження ми не виявили. Гейміфікація, як використання ігрових методик для оцінки управлінських навичок, також на разі не знайшла свого застосування у досліджуваній організації. Метод бенчмаркінгу передбачає порівняння ефективності діяльності керівників з кращими практиками в галузі або аналогічними показниками в інших організаціях. Дана методика має широке застосування і, з нашої точки, зору заслуговує на більш глибоке дослідження щодо

впровадження її у практику оцінки управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк».

Метод бенчмаркінгу (benchmarking) є потужним інструментом для оцінки ефективності управлінських кадрів у банківській сфері. Він дозволяє порівняти показники роботи з кращими практиками в галузі, визначити області для вдосконалення та впровадити нові методи управління, що сприятимуть підвищенню продуктивності та ефективності [16]. Тож розглянемо основні аспекти застосування методу бенчмаркінгу для оцінки управлінських кадрів банку. Основні етапи процесу бенчмаркінгу нами подані у табл.3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Характеристика етапів процесу бенчмаркінгу**

№ пп	Основні етапи процесу бенчмаркінгу	Характеристика етапів процесу бенчмаркінгу
1.	Визначення об'єктів бенчмаркінгу	Вибір аспектів управлінської діяльності, які потребують оцінки.
2.	Вибір партнерів для порівняння	Ідентифікація компаній або відділів, які досягли видатних результатів у відповідних сферах.
3.	Збір та аналіз даних	Отримання інформації про процеси та результати діяльності партнерів.
4.	Порівняння показників	Аналіз отриманих даних та виявлення розривів між власними показниками та кращими практиками.
5.	Розробка плану вдосконалення	Визначення заходів для усунення розривів і підвищення ефективності.

Примітка: складено за джерелами [16; 8].

У банківській сфері метод бенчмаркінгу для оцінки управлінських кадрів може бути застосований у кількох ключових напрямках:

1. Оцінка лідерських якостей, на базі порівняння управлінських компетенцій керівників банку з кращими практиками у галузі.

2. Продуктивність роботи управлінців. Аналіз та порівняння продуктивності управлінських кадрів на основі показників ефективності, таких як досягнення стратегічних цілей, управління ризиками, прийняття рішень та інноваційність.

3. Залученість та мотивація управлінських кадрів. Визначення рівня залученості та мотивації управлінців шляхом порівняння з лідерами ринку.

Переваги, виклики та обмеження застосування методу бенчмаркінгу для оцінки управлінських кадрів нами подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Переваги, виклики та обмеження застосування методу бенчмаркінгу для оцінки управлінських кадрів**

Переваги	Виклики та обмеження
<u>Об'єктивність оцінки</u> Бенчмаркінг базується на порівнянні з кращими практиками, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку ефективності управлінських кадрів.	<u>Доступ до інформації</u> Отримання даних про кращі практики може бути складним через конфіденційність інформації.
<u>Визначення напрямків для вдосконалення</u> Ідентифікація розривів між поточними показниками та кращими практиками сприяє визначенню конкретних напрямків для вдосконалення.	<u>Необхідність адаптації кращих практик</u> Те, що працює в одній організації, не завжди може бути ефективно впроваджено в іншій через різні умови та контексти.
<u>Впровадження кращих практик</u> Можливість впровадження ефективних управлінських стратегій та методів, що вже довели свою успішність у інших організаціях.	<u>Ресурсні витрати</u> Процес бенчмаркінгу може вимагати значних ресурсних витрат на збір, аналіз даних та впровадження змін

Примітка: складено автором самостійно

Отож, незважаючи на певні виклики, застосування бенчмаркінгу сприяє підвищенню продуктивності та ефективності управлінських кадрів, що є критично важливим у сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на фінансових ринках. Дану методику доцільно застосовувати для впровадження кращих зразків оцінювання персоналу із практики інших успішних банківських установ.

2. Наступним шляхом удосконалення оцінки управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк» нами обрано – покращення зворотного зв'язку. У цьому зв'язку ми пропонуємо розширення методів збору зворотного зв'язку та впровадження анонімних опитувань для забезпечення більшої чесності.



Для розширення методів збору зворотного зв'язку ми пропонуємо впровадити в АТ КБ «ПриватБанк» ряд заходів, характеристика яких нами подана у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Характеристика пропонованих заходів для розширення методів збору зворотного зв'язку**

№ пп	Заходи для розширення методів збору зворотного зв'язку	Характеристика заходів та їх роль у процесі оцінювання персоналу
1.	Анонімні опитування	Забезпечують чесність та відкритість відповідей співробітників, знижуючи страх перед можливими негативними наслідками
		Дозволяють отримати реальну картину ситуації в організації, включаючи як позитивні, так і негативні аспекти роботи управлінського персоналу
2.	Регулярні інтерв'ю	Проведення регулярних інтерв'ю з працівниками для збору детальної інформації про роботу керівництва та проблеми, з якими стикаються підлеглі.
		Забезпечення можливості для співробітників виразити свої думки та пропозиції щодо покращення управління.
3.	Фокус-групи	Організація фокус-груп з різними підрозділами для обговорення питань управління та ефективності керівництва.
		Створення атмосфери довіри та співпраці, що сприятиме відкритому обговоренню проблем та пошуку рішень.
4.	Збір зворотного зв'язку через онлайн-платформи	Використання спеціалізованих платформ для збору зворотного зв'язку, що дозволяє автоматизувати процес збору та аналізу даних.
		Застосування таких платформ забезпечує зручність та доступність для всіх співробітників.
5.	Формування культури відкритого зворотного зв'язку	Створення культури, де зворотний зв'язок є постійним і нормальним процесом, а не лише формальною процедурою.
		Заохочення співробітників до регулярного надання зворотного зв'язку та активного обговорення результатів.

Примітка: розроблено автором самостійно

Впровадження цих заходів дозволить покращити якість зворотного зв'язку, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управлінського персоналу АТ КБ «ПриватБанк». У цьому зв'язку нами розроблена анкета для анонімного опитування з метою удосконалення оцінки управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк». Її зміст подано на рис. 3.1.

<b>АНКЕТА</b>	
<b>Інструкції:</b>	
1. Будь ласка, дайте чесні відповіді на питання нижче. 2. Ваші відповіді залишаться анонімними і будуть використовуватися лише для покращення процесу оцінки управлінського персоналу.	
<b>Загальні питання:</b>	
1. Який ваш рівень посади в банку? <input type="radio"/> Вищий керівник <input type="radio"/> Середній керівник <input type="radio"/> Лінійний керівник <input type="radio"/> Спеціаліст <input type="radio"/> Інше (вказіть)	2. Як довго ви працюєте в банку? <input type="radio"/> Менше 1 року <input type="radio"/> 1-3 роки <input type="radio"/> 3-5 років <input type="radio"/> Понад 5 років
<b>Оцінка поточної системи та пропозиції щодо покращення:</b>	
3. Наскільки ефективною ви вважаєте поточну систему оцінки управлінських кадрів? <input type="radio"/> Дуже ефективна <input type="radio"/> Ефективна <input type="radio"/> Нейтральна <input type="radio"/> Малоефективна <input type="radio"/> Зовсім неефективна	4. Як часто вам надають зворотний зв'язок щодо вашої роботи? <input type="radio"/> Щотижня <input type="radio"/> Щомісяця <input type="radio"/> Щоквартально <input type="radio"/> Раз на рік <input type="radio"/> Рідше
5. Наскільки корисним ви вважаєте зворотний зв'язок, який отримуєте? <input type="radio"/> Дуже корисний <input type="radio"/> Корисний <input type="radio"/> Нейтральний <input type="radio"/> Малокорисний <input type="radio"/> Зовсім не корисний	6. Які методи зворотного зв'язку ви вважаєте найбільш ефективними? (виберіть всі, які застосовні) <input type="radio"/> Анонімні опитування <input type="radio"/> Особисті інтерв'ю <input type="radio"/> Фокус-групи <input type="radio"/> Онлайн-платформи <input type="radio"/> Інше (вказіть)
Що, на вашу думку, можна покращити в поточній системі оцінки управлінських кадрів? (виберіть всі, які застосовні) <input type="radio"/> Чесність та відкритість зворотного зв'язку <input type="radio"/> Частота надання зворотного зв'язку <input type="radio"/> Конкретність та зрозумілість зворотного зв'язку <input type="radio"/> Інше (вказіть)	Чи підтримуєте ви впровадження анонімних опитувань для збору зворотного зв'язку? <input type="radio"/> Так <input type="radio"/> Ні <input type="radio"/> Не маю думки
<b>Відкриті питання:</b>	
11. Будь ласка, опишіть, які зміни ви б хотіли бачити в системі оцінки управлінських кадрів. 12. Чи є у вас додаткові коментарі або пропозиції щодо покращення оцінки управлінського персоналу?	
<b>Дякуємо за ваш час та чесні відповіді!</b>	

Рис. 3.1. Анкета для анонімного опитування з метою удосконалення оцінки управлінських кадрів банку

Примітка: розроблено автором самостійно

Чесний та конструктивний зворотний зв'язок допоможе керівництву краще розуміти потреби та проблеми співробітників, а також оперативно реагувати на них, що позитивно позначиться на загальній продуктивності та атмосфері в колективі.

Отож, підведемо підсумки по даному розділу. Проведене нами дослідження практики оцінки управлінських кадрів у АТ КБ «ПриватБанк» дозволило визначити наступні шляхи та рекомендації для покращення наявної системи: зміцнення об'єктивності оцінки та покращення зворотного зв'язку. Покращення у напрямі зміцнення об'єктивності оцінки, передбачає на нашу думку впровадження більш комплексних інструментів оцінки, що включають кількісні метрики, бенчмаркінг та незалежний аудит. Використання кількісних метрик дозволяє отримувати об'єктивні дані про ефективність діяльності управлінських кадрів. Це можуть бути показники продуктивності, досягнення поставлених цілей, рівень задоволеності клієнтів, фінансові результати та інші параметри, що піддаються вимірюванню. Бенчмаркінг передбачає порівняння показників діяльності управлінських кадрів з найкращими практиками у галузі. Це дозволяє визначити слабкі та сильні сторони, а також орієнтуватися на досягнення визнаних лідерів. Застосування бенчмаркінгу сприяє встановленню об'єктивних стандартів і вдосконаленню управлінських практик. Незалежний аудит забезпечує зовнішню оцінку діяльності управлінських кадрів, що знижує ризик суб'єктивних оцінок з боку внутрішніх співробітників. Аудитори проводять аналіз роботи керівників, надаючи об'єктивні висновки та рекомендації щодо покращення їхньої діяльності.

Щодо удосконалення зворотного зв'язку при здійсненні оцінки управлінських кадрів у АТ КБ «ПриватБанк» нами пропонується розширення методів збору зворотного зв'язку шляхом впровадження анонімних опитувань, проведення регулярних інтерв'ю з працівниками, організація фокус-груп, збір зворотного зв'язку через онлайн-платформи, формування у

АТ КБ «ПриватБанк» культури відкритого зворотного зв'язку. В процесі дослідження нами розроблена анкета для анонімного опитування з метою удосконалення оцінки управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк». Вважаємо, що впровадження запропонованих заходів дозволить покращити якість зворотного зв'язку, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управлінського персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Отож, оцінку управлінського персоналу доцільно, з нашої точки зору, визначати як процес систематичного збору, аналізу та інтерпретації інформації про професійну діяльність, компетентність та ефективність керівників. Цей процес має на меті визначення відповідності управлінських кадрів встановленим критеріям та вимогам, виявлення їх потенціалу для подальшого розвитку, а також формування підстав для прийняття кадрових рішень. Оцінка управлінського персоналу є критично важливим інструментом управління організацією, який дозволяє забезпечити високий рівень компетентності та ефективності керівників, підвищити їх мотивацію та залученість, а також сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Використання системного підходу та сучасних методів оцінки дозволяє отримати об'єктивні та всебічні результати, що є основою для прийняття обґрунтованих кадрових рішень та планування подальшого розвитку управлінських кадрів.

2. Дослідження нашого об'єкту ми здійснювали на основі практичної діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Він є одним з найбільших і найвпливовіших банків України, який відіграє важливу роль в національній фінансовій системі. Заснований у 1992 році, банк пережив численні трансформації та зміни, що зробило його провідною фінансовою установою країни. Здійснений нами аналіз основних показників діяльності показав, що АТ КБ «ПриватБанк» є успішною та прибутковою організацією упродовж досліджуваного періоду. Так, обсяги господарської діяльності товариства показують чітку тенденцію зростання протягом 2017 – 2022 років. У даному періоді простежується також тенденції росту процентних доходів та спаду процентних витрат банку. Починаючи із 2018 року банк вийшов із кризового стану, і має позитивну тенденцію щодо збільшення показників чистого прибутку. Така тенденція відбулася завдяки збільшенню кількості активних

клієнтів та користувачів послуг, а також через ефективну реорганізацію структури досліджуваної банківської установи. Загалом, виходячи із проведеного дослідження результатів діяльності даної організації, ми можемо зробити висновок про досить ефективне управління діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» і це також засвідчує про високий професійний рівень управлінських кадрів даної банківської установи, вміння швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та хороші ділові та лідерські якості.

3. Аналіз ефективності діючої практики оцінки управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк» показав що у даній організації функціонує ефективна система оцінки управлінських кадрів, яка загалом досягає своїх цілей в якості інструменту підвищення ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Проте, попри свою достатньо високу ефективність дана система має певні недоліки і потребує напрацювання певних рекомендацій щодо вдосконалення та покращення.

4. Проведене нами дослідження практики оцінки управлінських кадрів у АТ КБ «ПриватБанк» дозволило визначити наступні шляхи та рекомендації для покращення наявної системи: зміцнення об'єктивності оцінки та покращення зворотного зв'язку. Покращення у напрямі зміцнення об'єктивності оцінки, передбачає на нашу думку впровадження більш комплексних інструментів оцінки, що включають кількісні метрики, бенчмаркінг та незалежний аудит. Використання кількісних метрик дозволяє отримувати об'єктивні дані про ефективність діяльності управлінських кадрів. Бенчмаркінг передбачає порівняння показників діяльності управлінських кадрів з найкращими практиками у галузі. Застосування бенчмаркінгу сприяє встановленню об'єктивних стандартів і вдосконаленню управлінських практик. Незалежний аудит забезпечує зовнішню оцінку діяльності управлінських кадрів, що знижує ризик суб'єктивних оцінок з боку внутрішніх співробітників. Аудитори проводять аналіз роботи керівників,

надаючи об'єктивні висновки та рекомендації щодо покращення їхньої діяльності.

5. Щодо удосконалення зворотного зв'язку при здійсненні оцінки управлінських кадрів у АТ КБ «ПриватБанк» нами пропонується розширення методів збору зворотного зв'язку шляхом впровадження анонімних опитувань, проведення регулярних інтерв'ю з працівниками, організація фокус-груп, збір зворотного зв'язку через онлайн-платформи, формування у АТ КБ «ПриватБанк» культури відкритого зворотного зв'язку. В процесі дослідження нами розроблена анкета для анонімного опитування з метою удосконалення оцінки управлінських кадрів АТ КБ «ПриватБанк». Вважаємо, що впровадження запропонованих заходів дозволить покращити якість зворотного зв'язку, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управлінського персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Комплексна оцінка ефективності контролю персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 142–155.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: підручник*. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. *Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія*. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
4. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. *Управління персоналом: навчально-методичний посібник*. Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
5. Величко Я. І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 123–136.
6. Герман О. Суть та види оцінювання діяльності персоналу організації. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: VII науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю 21 жовтня 2022 року*. Тернопіль, ЗУНУ, 2022.
7. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. *Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій*. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/sc\\_33.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/sc_33.pdf) (дата звернення: 01.05.2024).
8. Дяків О. П. *Менеджмент персоналу: підручник*. За ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
9. Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом: навчально-методичний посібник*. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 315 с.



10. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. К: КНЕУ, 2013. 432 с.
11. Зось-Кіор М.В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 57–63.
12. Карпінський Б.А., Думич І. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С.507-511.
13. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2012. 384 с.
14. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615247.pdf> (дата звернення: 28.04.2024).
15. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу: навч. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 159 с.
16. Крамарчук С. П. Підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я на засадах бенчмаркінгу. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю 12-13 грудня 2018 року, м. Тернопіль. Кам'янець-Подільський, ТНЕУ. 2018. С.163–166.
17. Литвин Н. Оцінка персоналу підприємства на основі побудови моделі компетенцій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 125–131.
18. Матейко Х. Аспекти формування ефективної системи оцінки управлінських кадрів у організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю 16 травня 2024 року*. Тернопіль, ЗУНУ, 2024.
19. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посібник /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2021. 334 с.
20. Онокало В. Г. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу

- підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(2). С. 130–132.
21. Рудь Н. Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 180–190.
22. Сайт АТ КБ «ПриватБанк» URL: <https://privatbank.ua/about/contacts> (дата звернення: 27.04.2024).
23. Склярук Т. В., Соболю І. Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. Серія економічна, 2017. Вип. 27, № 2. С. 72-75.
24. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. К.: Либідь, 2004. 448 с.
25. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка.*, 2014. № 4 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2906> (дата звернення: 29.03.2024).
26. Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с. URL: [http://books.zntu.edu.ua/book\\_info.pl?id=73065](http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=73065) (дата звернення: 05.04.2024).
27. Шило Л. А. Аналіз та оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. Проблеми економіки транспорту. 2017. Вип. 14. С. 97–102.
28. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf) (дата звернення: 03.03.2024).
29. Щєбликіна І. О. Оцінка кадрового персоналу організації в сучасних

- умовах господарювання. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 139–146.
30. Юкіш В.В., Гриньох Н.В., Овчиннікова Т.В. Методи оцінки ефективності керівника організації. *Економічні студії*. 2017. № 2(15). С. 115 – 118.
31. Як працює ПриватБанк в умовах воєнного стану : офіційний веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/help> (дата звернення: 05.04.2024).