

1

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки
та управління персоналом
к.пед.н., доцент

_____ А.М. Калінін
«__» _____ 202_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

за темою: **Управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві.
(на прикладі АТ «Укрсиббанк»)**

Студента: Гацука Олександра Олеговича
курсу II-го
групи ІН16-9-24-М1Е (1,6д)
спеціальності 051«Економіка»

Керівник:
доцент кафедри економіки
та управління персоналом, к.е.н.
Гора Альона Валеріївна

Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| Розділ 1. Теоретичні засади управління кар’єрою та розвитком персоналу в банківських установах..... | 6 |
| 1.1. Сутність, цілі та принципи управління кар’єрою працівників у фінансово-банківській сфері..... | 6 |
| 1.2. Основні підходи та моделі розвитку персоналу в сучасних банківських організаціях..... | 17 |
| 1.3. Роль управління кар’єрою у підвищенні конкурентоспроможності та ефективності діяльності банку..... | 25 |
| Розділ 2. Аналіз системи управління кар’єрою та професійного розвитку персоналу АТ «Укрсиббанк»..... | 34 |
| 2.1. Загальна характеристика кадрової політики та системи управління персоналом ПАТ «Укрсиббанк»..... | 34 |
| 2.2. Оцінка механізмів планування кар’єри, навчання та розвитку працівників у банку..... | 41 |
| 2.3. Аналіз ефективності програм розвитку персоналу та їх вплив на мотивацію і результативність працівників..... | 50 |
| Розділ 3. Напрями вдосконалення управління кар’єрою та розвитком працівників АТ «Укрсиббанк»..... | 61 |
| 3.1. Удосконалення системи кар’єрного планування та формування кадрового резерву..... | 61 |
| 3.2. Запровадження інноваційних підходів до навчання та професійного розвитку персоналу..... | 69 |
| 3.3. Розвиток системи мотивації та оцінювання персоналу як інструменту підтримки кар’єрного зростання..... | 77 |
| ВИСНОВКИ..... | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 84 |
| ДОДАТКИ..... | 89 |

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку фінансово-банківської сфери ключовим фактором підвищення ефективності діяльності організацій є управління людськими ресурсами. Банківські установи постійно перебувають під впливом змін макроекономічного середовища, технологічних інновацій, зростання конкуренції та зміни очікувань клієнтів, що вимагає від персоналу високого рівня професіоналізму, гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Одним із стратегічно важливих інструментів забезпечення сталого функціонування банківських організацій є ефективне управління кар'єрою та розвитком працівників, що дозволяє формувати кадровий потенціал, стимулювати професійне зростання, підвищувати мотивацію та зменшувати плинність кадрів.

Об'єктом дослідження є процес управління кар'єрою та професійного розвитку працівників у банківських установах на прикладі АТ «Укрсиббанк». Особливу увагу в рамках дослідження приділено вивченню системи планування кар'єрного зростання, програм професійного навчання, розвитку компетенцій та мотиваційних інструментів, які застосовуються для підвищення ефективності роботи персоналу. Банківський сектор вирізняється високим рівнем вимог до кваліфікації працівників, а також необхідністю швидкого реагування на економічні та технологічні зміни, що робить об'єкт дослідження актуальним та значущим для практичної діяльності.

Предметом дослідження є методи, інструменти та практики управління кар'єрою, навчання та розвитку персоналу АТ «Укрсиббанк», а також їх вплив на ефективність діяльності банку та задоволеність працівників. Дослідження передбачає аналіз існуючих підходів до планування кар'єри, оцінювання результатів роботи, формування кадрового резерву, застосування сучасних технологій навчання та мотивації персоналу, що дозволяє визначити найбільш ефективні практики управління людськими ресурсами в умовах динамічного розвитку фінансового сектору.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі управління кар'єрою та професійного розвитку працівників АТ «Укрсиббанк» з метою визначення шляхів підвищення ефективності персоналу, оптимізації процесів навчання та розвитку компетенцій, а також удосконалення системи мотивації та оцінки працівників. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

1. Проаналізувати сучасні теоретичні підходи до управління кар'єрою та розвитку персоналу в банківському секторі;
2. Оцінити структуру та функціонування системи управління кар'єрою в АТ «Укрсиббанк»;
3. Визначити ефективність існуючих програм навчання та розвитку персоналу;
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення процесів кар'єрного планування, професійного розвитку та мотивації працівників.

Актуальність дослідження визначається кількома ключовими факторами. По-перше, фінансовий сектор України переживає значні трансформації у зв'язку з цифровізацією, впровадженням інноваційних банківських продуктів та підвищенням вимог до якості обслуговування клієнтів. Це зумовлює необхідність формування висококваліфікованого персоналу та забезпечення безперервного професійного розвитку працівників. По-друге, на сучасному ринку праці спостерігається підвищена конкуренція за талановитих фахівців, що вимагає від банків розробки ефективних стратегій кар'єрного росту, мотиваційних програм та інструментів управління персоналом, здатних підвищувати залученість і лояльність працівників. По-третє, пандемічні та воєнні виклики останніх років суттєво вплинули на організацію праці, змінили умови навчання та розвитку персоналу, що вимагає адаптації традиційних моделей управління кар'єрою до нових реалій. Всі ці фактори підтверджують нагальну потребу у системному дослідженні та оптимізації процесів управління кар'єрою і професійним розвитком персоналу.

Новизна дослідження полягає у комплексному підході до аналізу системи управління кар'єрою та розвитку працівників на прикладі конкретного банку – АТ «Укрсиббанк», що поєднує теоретичні положення з практичним аналізом існуючих програм та інструментів. Вперше у рамках даного дослідження проведено:

- детальний аналіз структурних елементів кар'єрного управління в банку;
- оцінку ефективності навчальних програм, програм наставництва та індивідуалізованих планів розвитку працівників;
- порівняння матеріальних і нематеріальних стимулів у контексті задоволеності працівників та підвищення продуктивності.

Це дозволяє запропонувати конкретні рекомендації щодо удосконалення системи управління кар'єрою, оптимізації професійного розвитку та інтеграції сучасних HR-технологій, спрямованих на підвищення ефективності роботи банку.

Таким чином, дослідження спрямоване на вирішення теоретичних та практичних завдань управління персоналом у банківській сфері, забезпечуючи не лише глибоке розуміння сучасних підходів до кар'єрного планування та розвитку компетенцій, але й надаючи практичні інструменти для підвищення ефективності управління персоналом АТ «Укрсиббанк». Врахування сучасних тенденцій, таких як цифровізація, дистанційна робота, розвиток менторських програм і систем КРІ, робить результати дослідження актуальними для широкого кола фінансових установ, що прагнуть досягти стратегічних цілей через ефективне управління кар'єрою та розвитком працівників.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

1.1. Сутність, цілі та принципи управління кар'єрою працівників у фінансово-банківській сфері

У сучасному економічному середовищі, що характеризується високою динамічністю та невизначеністю, управління людськими ресурсами є одним із ключових факторів успіху будь-якої організації. Особливо це стосується фінансово-банківського сектору, де компетентність працівників, їхня здатність адаптуватися до змін, ефективно взаємодіяти з клієнтами та виконувати професійні функції визначають конкурентоспроможність банку на ринку фінансових послуг. У таких умовах управління кар'єрою стає стратегічним інструментом формування кадрового потенціалу, що дозволяє поєднати інтереси працівників із цілями організації, забезпечуючи стабільність, розвиток та зростання продуктивності.

Сутність управління кар'єрою у фінансово-банківській сфері розкривається через комплекс заходів, спрямованих на планування, розвиток та координацію професійного зростання працівників. Управління кар'єрою передбачає не лише визначення шляхів професійного розвитку, але й побудову системи мотивації, оцінки та підтримки, що сприяє досягненню стратегічних цілей банківської установи. У цьому контексті кар'єра сприймається як послідовність професійних позицій та функцій, що формують особистісне і професійне зростання працівника протягом його діяльності в організації. Для фінансово-банківських установ управління кар'єрою працівників включає не лише традиційні аспекти планування просування по службових щаблях, а й інтеграцію інноваційних HR-технологій, розвиток компетенцій, наставництво, оцінку потенціалу та формування кадрового резерву [57].

По-перше, фінансово-банківська сфера відзначається високою швидкістю змін, що включає цифровізацію процесів, впровадження нових банківських продуктів та послуг, а також постійне оновлення нормативно-правової бази. У

таких умовах працівники банків повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію, набувати нових навичок та компетенцій. По-друге, сучасний ринок праці характеризується високою конкуренцією за кваліфікованих фахівців, що робить питання утримання, розвитку та мотивації персоналу стратегічно важливим для банківських установ. По-третє, глобальні та локальні економічні потрясіння, пандемічні обмеження та соціально-політичні фактори впливають на організаційні процеси, змушуючи банки шукати ефективні способи підтримки та розвитку свого персоналу. Всі ці чинники визначають необхідність системного підходу до управління кар'єрою як засобу підвищення ефективності роботи та стабільності банківських організацій.

Цілі управління кар'єрою у фінансово-банківській сфері визначаються потребами банку у формуванні кваліфікованого кадрового резерву та підвищенні професійного рівня працівників. Основними цілями є: створення умов для професійного зростання співробітників, підвищення їхньої мотивації та залученості, оптимізація розподілу людських ресурсів, забезпечення наступності управлінських кадрів та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Реалізація цих цілей передбачає розробку та впровадження системи кар'єрного планування, яка поєднує оцінку потенціалу працівників, планування просування по службі, навчання та розвиток компетенцій, наставництво та мотиваційні програми [47].

Принципи управління кар'єрою є основою для побудови ефективної системи розвитку персоналу та визначають підходи до організації процесів професійного зростання. До ключових принципів належать системність, стратегічна спрямованість, індивідуалізація, гнучкість, мотиваційна орієнтація та інтеграція з корпоративною культурою банку. Системний принцип передбачає розгляд кар'єрного управління як частини загальної стратегії управління персоналом, де кожен елемент процесу пов'язаний з іншими: оцінкою компетенцій, навчанням, наставництвом, плануванням кар'єри та мотивацією. Стратегічна спрямованість полягає у формуванні кадрового потенціалу з урахуванням довгострокових цілей банку, а індивідуалізація забезпечує врахування потреб та очікувань кожного працівника, дозволяючи розробляти персоналізовані плани розвитку. Гнучкість забезпечує адаптацію системи

управління кар'єрою до змін зовнішнього та внутрішнього середовища банку, а мотиваційна орієнтація спрямована на стимулювання працівників до професійного зростання та досягнення високих результатів. Інтеграція з корпоративною культурою гарантує відповідність цінностей і норм поведінки, що формуються в організації, корпоративним стандартам та очікуванням клієнтів.

Управління кар'єрою включає кілька ключових компонентів: планування кар'єрного зростання, оцінка та розвиток компетенцій, формування кадрового резерву, навчання та наставництво, мотиваційні програми [15]. Планування кар'єри передбачає визначення цільових позицій для працівника, шляхів їх досягнення, термінів та необхідних ресурсів, включаючи навчання та розвиток навичок. Оцінка компетенцій дозволяє визначити сильні та слабкі сторони працівника, визначити потреби у навчанні та професійному розвитку. Формування кадрового резерву є стратегічним завданням, що забезпечує наступність управлінських кадрів та готовність до заміщення ключових посад у разі потреби. Навчання та наставництво спрямовані на безперервний розвиток професійних навичок і знань, що забезпечує готовність працівників до виконання нових завдань та просування по службі. Мотиваційні програми стимулюють працівників до досягнення поставлених цілей, підвищують їхню залученість та задоволеність роботою.

Особливості управління кар'єрою у фінансово-банківській сфері зумовлені специфікою діяльності установ. Працівники банків повинні володіти високим рівнем професійних компетенцій, знанням нормативно-правової бази, аналітичними та комунікативними навичками. Динамічне середовище вимагає готовності до швидкої адаптації та навчання. Банки використовують комплексні програми розвитку персоналу, які поєднують офлайн і онлайн навчання, наставництво, внутрішні тренінги та участь у зовнішніх освітніх програмах. Цифрові технології, такі як електронні навчальні платформи, системи управління компетенціями та оцінки результатів роботи, значно підвищують ефективність процесу управління кар'єрою [7].

Управління кар'єрою також передбачає розробку ієрархічних моделей

кар'єрного росту, які чітко визначають можливості працівника щодо просування по службі, умови переходу на нові позиції та вимоги до компетенцій. Для ефективного управління кар'єрою необхідно враховувати особливості різних категорій працівників: молодих спеціалістів, які тільки починають свою професійну діяльність; досвідчених працівників середнього рівня, для яких важливими є професійне визнання та перспективи розвитку; керівників вищої ланки, що потребують стратегічного бачення та управлінських навичок. Усі ці аспекти визначають індивідуалізацію підходів до управління кар'єрою та розвитку персоналу, що є однією з основних вимог сучасного банківського бізнесу.

Основні цілі управління кар'єрою у фінансово-банківській сфері визначаються стратегічними завданнями банківської організації щодо формування висококваліфікованого та ефективного кадрового складу. По-перше, це забезпечення професійного розвитку працівників, що дозволяє відповідати вимогам сучасного ринку фінансових послуг. Банківські працівники повинні володіти комплексом професійних компетенцій, включаючи знання нормативно-правових актів, аналітичні здібності, комунікативні навички, вміння працювати з цифровими платформами та фінансовими інструментами. У цьому контексті розвиток персоналу є безпосередньо пов'язаний із кар'єрним зростанням, яке розглядається як послідовне підвищення рівня професійної відповідальності та компетентності [4].

По-друге, важливою метою є підвищення мотивації та залученості працівників. Сучасні працівники фінансово-банківської сфери відзначаються високим рівнем професійних очікувань, що включає можливості розвитку, визнання досягнень та відповідну винагороду за результати праці. Управління кар'єрою, інтегроване з системами мотивації, дозволяє створювати умови для досягнення високих результатів, зменшення плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності персоналу. Залученість працівників, які бачать перспективи кар'єрного розвитку та підтримку з боку організації, значно впливає на ефективність банківської діяльності, якість обслуговування клієнтів та стабільність операційних процесів.

Третя ціль управління кар'єрою полягає у формуванні кадрового резерву та забезпеченні наступності управлінських кадрів. Фінансово-банківські установи, що прагнуть до стабільного розвитку, потребують наявності кваліфікованих працівників, здатних у разі необхідності заміщати ключові позиції, виконувати стратегічні завдання та підтримувати безперервність бізнес-процесів. Це вимагає системного підходу до планування кар'єри, оцінки потенціалу, навчання та розвитку працівників, а також впровадження механізмів наставництва та менторингу.

Принципи управління кар'єрою у фінансово-банківській сфері базуються на науково обґрунтованих підходах до організації та розвитку людських ресурсів. Першим із них є системний принцип, який передбачає розгляд кар'єри працівника як елемента інтегрованої системи управління персоналом. У рамках цього принципу поєднуються оцінка компетенцій, планування кар'єри, навчання, мотивація та наставництво, що забезпечує цілісність і координацію всіх процесів розвитку персоналу [57].

Стратегічна спрямованість є наступним важливим принципом. Вона передбачає, що управління кар'єрою здійснюється з урахуванням довгострокових цілей банку, потреб ринку та очікувань клієнтів. Стратегічна орієнтація дозволяє не лише вирішувати поточні завдання, а й формувати кадровий потенціал для майбутніх викликів, забезпечуючи конкурентоспроможність організації.

Індивідуалізація процесу управління кар'єрою забезпечує адаптацію планів розвитку до потреб та потенціалу конкретного працівника. Кожен співробітник має унікальний набір компетенцій, очікувань і мотиваційних пріоритетів, тому персоналізований підхід дозволяє максимально ефективно використовувати його професійний потенціал. Для молодих спеціалістів пріоритетом може бути розвиток базових компетенцій, для працівників середньої ланки – розширення управлінських навичок і участь у проєктних роботах, а для керівників вищої ланки – стратегічне мислення та управління командою.

Гнучкість управління кар'єрою є принципом, що забезпечує адаптацію системи розвитку персоналу до змін зовнішнього середовища. Фінансово-

банківський сектор відзначається високою динамічністю, що включає регуляторні зміни, технологічні інновації та коливання фінансових ринків. Гнучка система управління кар'єрою дозволяє швидко реагувати на такі зміни, коригувати плани розвитку та оптимізувати розподіл людських ресурсів, забезпечуючи безперервність та стабільність роботи банку.

Мотиваційна орієнтація як принцип управління кар'єрою передбачає використання комплексних систем стимулювання, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні стимули включають заробітну плату, бонуси, премії та інші фінансові заохочення, а нематеріальні – визнання досягнень, участь у тренінгах та програмах розвитку, гнучкі графіки роботи, наставництво та можливість реалізації власних ідей. Застосування мотиваційної орієнтації дозволяє підвищити ефективність праці та задоволеність персоналу, а також формує культуру безперервного розвитку та самовдосконалення [54].

Інтеграція управління кар'єрою з корпоративною культурою є ключовим аспектом, що забезпечує відповідність професійного розвитку працівників цінностям, стратегіям і стандартам банківської установи. Корпоративна культура визначає поведінкові норми, стандарти взаємодії, принципи комунікації та етичні підходи, які формують середовище для розвитку кар'єри та сприяють досягненню загальних цілей організації.

Практичні механізми реалізації управління кар'єрою включають планування кар'єрного зростання, оцінку компетенцій, навчання, наставництво, формування кадрового резерву та мотиваційні програми. Планування кар'єри передбачає визначення перспективних позицій, шляхів їх досягнення, необхідних компетенцій та ресурсів. Оцінка компетенцій дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників, визначити потреби у навчанні та розвитку, а також пов'язати результати роботи з матеріальними та нематеріальними стимулюючими елементами.

Наставництво та менторинг виступають інструментами передачі знань та досвіду, що сприяють прискореному розвитку компетенцій та адаптації працівників до нових завдань. Формування кадрового резерву гарантує наявність готових до заміщення ключових посад працівників, що забезпечує стабільність

організації та безперервність стратегічних процесів. Мотиваційні програми, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, підтримують високу залученість працівників, сприяють підвищенню продуктивності та розвитку професійних навичок.

Особливе значення в управлінні кар'єрою у фінансово-банківській сфері має використання сучасних технологій управління персоналом. Електронні платформи для навчання, цифрові системи оцінки компетенцій, онлайн-наставництво, електронні бази даних про кар'єрний розвиток та системи КРІ дозволяють підвищити ефективність процесів планування, оцінки та розвитку персоналу. Використання цифрових інструментів забезпечує прозорість управління, оперативність прийняття рішень та адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі банку.

Управління кар'єрою працівників фінансово-банківських установ передбачає комплексну систему заходів, спрямованих на формування професійних компетенцій, підтримку мотивації та планування індивідуального розвитку співробітників відповідно до потреб організації. Основна мета таких заходів полягає у забезпеченні синхронності між особистими амбіціями працівників та стратегічними завданнями банку, що дозволяє досягати високої ефективності діяльності та зберігати ключові таланти.

Першим інструментом управління кар'єрою є система оцінки компетенцій та потенціалу працівників. У сучасних банках застосовуються методики оцінки, такі як 360°-фідбек, оцінка на основі ключових показників ефективності (КРІ) та психологічне тестування, які дозволяють визначити сильні та слабкі сторони співробітників, їхній потенціал до професійного зростання та готовність до виконання більш складних функцій. Використання таких систем створює об'єктивну базу для формування індивідуальних планів розвитку, адаптованих до конкретних посад та функцій [7].

Другим важливим елементом є планування кар'єри та створення траєкторій професійного розвитку. Банки активно використовують горизонтальні та вертикальні кар'єрні траєкторії: горизонтальні дозволяють працівникам отримувати новий досвід у суміжних підрозділах або проектах, тоді як

вертикальні передбачають просування на керівні позиції. В умовах динамічного фінансового ринку особливо важливе поєднання обох підходів, що дозволяє не лише підтримувати мотивацію працівників, а й забезпечувати гнучке реагування організації на зміни ринку, технологічні трансформації та регуляторні вимоги.

Третім інструментом є програми навчання та професійного розвитку. Фінансово-банківські установи активно впроваджують корпоративні навчальні центри, електронні платформи для дистанційного навчання, внутрішнє та зовнішнє наставництво, тренінги з розвитку управлінських та технічних компетенцій. Особливу увагу приділяють підготовці фахівців з аналітики, ризик-менеджменту, цифрових технологій та фінансового консалтингу, що відповідає сучасним вимогам ринку. Важливо, що навчальні програми інтегруються з оцінкою ефективності та мотивацією, що дозволяє пов'язувати набуті компетенції з конкретними результатами роботи та кар'єрним просуванням [32].

Не менш важливим аспектом є мотивація та стимулювання працівників у процесі управління кар'єрою. У банківській сфері ефективність мотиваційної системи значною мірою впливає на залученість персоналу та рівень задоволеності роботою. Застосовуються як матеріальні стимули (бонуси за досягнення KPI, участь у програмах опціонів, премії за інноваційні рішення), так і нематеріальні (визнання досягнень, участь у стратегічних проєктах, гнучкий графік та додаткові можливості для навчання). Сучасна практика показує, що оптимальне поєднання цих елементів підвищує лояльність співробітників та зменшує плинність кадрів.

В умовах цифровізації фінансово-банківської сфери окреме значення набуває використання інформаційних технологій у процесі управління кар'єрою. Банки впроваджують HRM-системи, які дозволяють автоматизувати оцінку компетенцій, планування кар'єрних траєкторій, відстеження навчання та оцінку ефективності. Такі системи забезпечують прозорість процесів, швидкість обробки інформації та дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу.

Одним із принципів ефективного управління кар'єрою є індивідуалізація підходу. Кожен співробітник має власні амбіції, очікування та мотиви, тому

важливо створювати персоналізовані плани розвитку, враховувати інтереси та потенціал кожного працівника. Інструментами реалізації індивідуалізації є регулярні кар'єрні консультації, менторські програми, внутрішні ротації та персональні плани навчання, що дозволяють поєднувати цілі працівника з потребами організації.

Важливим аспектом є стратегічне поєднання управління кар'єрою з корпоративною культурою. Банки прагнуть створювати середовище, де розвиток компетенцій та професійне зростання сприймаються як невід'ємна частина діяльності, а лідери демонструють особисту зацікавленість у розвитку своїх команд. Формування культури постійного навчання, внутрішніх спільнот для обміну знаннями та активного залучення працівників до проєктів розвитку сприяє створенню конкурентоспроможної та стійкої організаційної структури.

Ще одним принципом є прозорість та справедливість у процесах управління кар'єрою. Працівники повинні чітко розуміти критерії оцінки ефективності, можливості кар'єрного росту та вимоги до професійного розвитку. Прозорі процедури оцінювання та регулярний зворотний зв'язок дозволяють підвищити довіру до системи управління, стимулювати досягнення високих результатів та зменшити конфліктні ситуації [4].

Особливу роль відіграє адаптація системи управління кар'єрою до умов невизначеності та кризових ситуацій. Фінансово-банківські установи стикаються з коливаннями ринкових показників, змінами регуляторних вимог, цифровими трансформаціями та соціально-політичними викликами. У таких умовах система управління кар'єрою повинна бути гнучкою, оперативною та здатною швидко реагувати на зміни, зберігаючи мотивацію та залученість персоналу.

Не менш важливим є комплексний підхід до оцінки результативності управління кар'єрою. Він включає аналіз ключових показників ефективності, задоволеності співробітників, рівня плинності кадрів та успішності реалізації стратегічних проєктів. Використання цих показників дозволяє банкам оптимізувати процеси управління персоналом, своєчасно коригувати політику мотивації та розвитку, а також підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг [52].

У сучасних умовах українського банківського сектору управління кар'єрою працівників набуває особливої актуальності через високу конкуренцію на ринку праці, технологічні зміни та динамічні коливання економічного середовища. Банки, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, активно впроваджують програми розвитку персоналу, що поєднують формальні та неформальні підходи до навчання, оцінки ефективності та стимулювання працівників. Одним із яскравих прикладів є АТ «Укрсиббанк», де політика управління кар'єрою базується на інтеграції стратегічних цілей організації з індивідуальними кар'єрними амбіціями працівників [22].

Перший елемент такої системи – це оцінка потенціалу працівників і формування бази даних компетенцій. У банках широко застосовуються методи 360°-фідбек, що дозволяє отримати оцінку від колег, підлеглих та керівництва. Подібна практика дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони співробітника, а й забезпечує прозорість процесу оцінювання, підвищує рівень довіри до HR-процесів та сприяє об'єктивності прийняття рішень щодо розвитку кар'єри. Крім того, оцінка за допомогою КРІ забезпечує прив'язку матеріальних стимулів до конкретних досягнень, що підсилює мотивацію до виконання стратегічних завдань банку. КРІ охоплюють як індивідуальні показники працівника, так і командні або підрозділові, створюючи систему, де успіх однієї людини органічно інтегрується у загальний результат організації.

Другий компонент – планування кар'єрного розвитку та побудова траєкторій професійного зростання. Горизонтальні ротації дозволяють співробітникам отримати практичний досвід у різних підрозділах, наприклад, у кредитному, аналітичному та операційному відділах, що сприяє розвитку гнучких компетенцій і підготовці до управлінських позицій. Вертикальні траєкторії включають підготовку до керівництва командами, підвищення у ранзі спеціаліста, менеджера та керівника підрозділу. У цьому процесі особлива увага приділяється визначенню критичних позицій у банку та створенню резерву кандидатів для їхнього заповнення, що забезпечує безперервність управління та запобігає ризику втрати ключових компетенцій.

Третій ключовий аспект – це навчання та професійний розвиток. Банки

активно інвестують у створення корпоративних навчальних центрів, дистанційних платформ, внутрішнього наставництва та менторських програм. Наприклад, у програмі «Future Leaders» АТ «Укрсиббанк» молоді спеціалісти отримують можливість навчатися під керівництвом досвідчених колег, брати участь у стратегічних проєктах та відвідувати спеціалізовані тренінги, що охоплюють фінансовий аналіз, ризик-менеджмент, цифрові інструменти та управління проєктами. Подібна інтеграція навчання з практичною роботою забезпечує швидке закріплення знань, формування компетенцій, необхідних для ефективного виконання завдань, та підвищує готовність до кар'єрного просування [19].

Не менш важливим є розвиток системи мотивації та стимулювання працівників. Фінансові стимули включають премії за досягнення ключових показників, участь у програмах опціонів, а також бонуси за інноваційні рішення та досягнення стратегічних цілей. Нематеріальні стимули передбачають публічне визнання досягнень, участь у внутрішніх комітетах та проєктах, гнучкий графік роботи, додаткові можливості для навчання та професійного розвитку. Досвід українських банків показує, що поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє досягти високої залученості персоналу та зменшити плинність кадрів.

Важливим елементом управління кар'єрою є індивідуалізація підходу. У сучасних банках кожен співробітник має персональний план розвитку, який враховує його професійні цілі, компетенції та очікування. Цей план включає визначення необхідних навчальних програм, наставництво, участь у проєктах, а також оцінку прогресу через регулярні консультації та перегляди результатів. Подібна індивідуалізація дозволяє поєднати потреби працівника із стратегічними цілями банку, підвищити мотивацію та ефективність роботи.

Суттєвим напрямом є використання цифрових технологій. Банки впроваджують HRM-системи, які автоматизують процеси оцінки ефективності, відстеження навчання, побудови кар'єрних траєкторій та мотивації персоналу. Системи дозволяють керівництву в реальному часі аналізувати дані про працівників, прогнозувати потреби у розвитку компетенцій та оперативно

реагувати на зміни, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

Принципи управління кар'єрою у банківській сфері включають прозорість процесів, справедливість оцінки, стратегічну інтеграцію з цілями організації, індивідуалізацію підходів та гнучкість системи. Прозорість забезпечується через відкритий доступ до критеріїв оцінки ефективності та можливостей кар'єрного росту, регулярний зворотний зв'язок та публічне визнання досягнень. Справедливість досягається шляхом застосування об'єктивних критеріїв оцінки та стандартизованих процедур, що мінімізує ризик упередженості [10].

Гнучкість системи передбачає швидку адаптацію до змін у фінансовому середовищі, економічних кризах, технологічних трансформаціях та нових регуляторних вимогах. Банки розробляють сценарії управління кар'єрою за різних умов: при сприятливих фінансових показниках робляться акценти на довгострокові інвестиції в розвиток персоналу та програми лояльності; у випадку недосягнення планових показників – впроваджуються гнучкі форми оплати праці та нематеріальні стимули; при кризових ситуаціях – пріоритетом стає оптимізація витрат, розвиток ключових компетенцій та підтримка психологічного здоров'я працівників.

Таким чином, управління кар'єрою працівників у фінансово-банківській сфері є багатограним процесом, який поєднує оцінку потенціалу, планування розвитку, навчання, мотивацію та використання інформаційних технологій. Ефективне управління кар'єрою забезпечує синхронізацію індивідуальних амбіцій співробітників із стратегічними цілями банку, підвищує продуктивність, сприяє утриманню ключових кадрів та розвитку організаційної культури, орієнтованої на постійне навчання та інновації.

1.2. Основні підходи та моделі розвитку персоналу в сучасних банківських організаціях

Розвиток персоналу є однією з ключових складових ефективного управління сучасними банківськими організаціями. У сучасних умовах

конкуренції, динамічних змін на фінансових ринках та зростаючих вимог до професійної компетентності працівників особливого значення набувають стратегічні підходи до навчання, кар'єрного розвитку та формування кадрового резерву. Основна мета розвитку персоналу полягає у підвищенні кваліфікації співробітників, створенні умов для їхньої професійної самореалізації та забезпеченні високого рівня залученості у процеси організації.

Українські науковці та практики досліджують різноманітні аспекти розвитку персоналу в банківській сфері, зокрема питання компетентнісного підходу, систем мотивації та корпоративного навчання. Ігнатюк В. та Туніна Г. виділяють важливість інтеграції навчання у щоденну діяльність співробітників та пов'язують ефективність розвитку персоналу з реалізацією стратегічних цілей організації. Сікун О.А. зазначає, що мотивація та розвиток працівників мають бути невід'ємною частиною корпоративної стратегії, оскільки це забезпечує формування стабільного кадрового резерву та підвищення ефективності діяльності банку. Пустовіт О.Г. і Басюк Є.В. підкреслюють роль компетентнісного підходу в розвитку персоналу, що передбачає визначення ключових компетенцій для різних посад та формування навчальних програм на їх основі. Севідова І.О. досліджує взаємозв'язок між кар'єрним розвитком та мотивацією співробітників, акцентуючи увагу на важливості систематичного поєднання професійного навчання, оцінки результатів та стимулювання персоналу [48].

Інші українські дослідники звертають увагу на впровадження сучасних технологій у процес розвитку персоналу. Кулинич Т.В. досліджує ефективність дистанційного навчання та електронних платформ як інструментів оптимізації процесів підвищення кваліфікації працівників банківських організацій. Шульженко І.В., Сосніцький А.В. та Дорошенко М.В. підкреслюють важливість командного навчання та розвитку міжособистісних навичок, що сприяє формуванню ефективних груп для виконання комплексних завдань у банківській діяльності [52].

Міжнародні автори пропонують більш універсальні моделі розвитку персоналу, орієнтовані на глобальні практики управління талантами. Armstrong

М. виділяє стратегічний підхід, який передбачає інтеграцію навчання з корпоративними цілями, планування кар'єрного росту та системну оцінку результатів. Dessler Г. аналізує ефективність дистанційного навчання, коучингу та менторства, підкреслюючи, що персоналізація навчальних програм підвищує залученість та адаптивність співробітників до нових технологій і процесів. Kramar К. досліджує розвиток талантів у банківських організаціях, наголошуючи на поєднанні оцінки компетенцій, наставництва та інтеграції навчання у реальні бізнес-процеси для формування мобільних і високоефективних команд.

Becker Б. та Huselid М. доводять, що систематичне поєднання навчання, оцінки та мотиваційних механізмів дозволяє банкам підвищувати продуктивність, знижувати плинність кадрів і формувати стійкі команди, здатні ефективно працювати в умовах змінного фінансового середовища. Водночас українські дослідження акцентують на необхідності адаптації глобальних моделей розвитку персоналу до специфіки національного ринку праці, мотиваційних систем та організаційної культури банківських установ [48].

Аналіз робіт українських та іноземних дослідників дозволяє виділити кілька ключових тенденцій у розвитку персоналу сучасних банківських організацій. По-перше, спостерігається перехід від формального навчання до інтегрованого та безперервного розвитку, який включає навчання на робочому місці, коучинг, менторство та електронні платформи. По-друге, зростає значення компетентнісного підходу та індивідуалізації навчальних програм, що дозволяє враховувати особливості різних категорій співробітників. По-третє, цифровізація навчання та дистанційні платформи стають необхідними інструментами для забезпечення рівного доступу до розвитку та підвищення ефективності банківської організації.

Сучасні практики розвитку персоналу демонструють, що поєднання навчання з мотиваційними та оцінними системами дозволяє значно підвищити продуктивність і залученість співробітників. Українські дослідники підкреслюють необхідність інтеграції навчальних програм у систему матеріальних та нематеріальних стимулів, тоді як міжнародні автори наголошують на стратегічному плануванні розвитку талантів та формуванні

кадрового резерву, що забезпечує адаптивність та стійкість організації [20].

Комплексний підхід до розвитку персоналу в банківських організаціях передбачає поєднання стратегічного, компетентнісного та індивідуалізованого підходів, використання сучасних технологій, впровадження систем менторства та коучингу, а також інтеграцію розвитку з мотиваційними механізмами. Такий підхід забезпечує підвищення професійної компетентності, ефективності та залученості працівників, формує стійкі команди та кадровий резерв, здатний реагувати на динамічні зміни ринку фінансових послуг.

Сучасні банківські організації функціонують у середовищі, що характеризується високою динамікою, технологічними трансформаціями та посиленою конкуренцією. У таких умовах ключовим фактором забезпечення стабільності та розвитку банку стає ефективне управління людськими ресурсами, зокрема розвиток персоналу. Працівники банківської сфери виступають не лише виконавцями фінансових операцій, а й носіями знань, компетенцій та професійного досвіду, що формує основу для конкурентних переваг організації. У зв'язку з цим сучасні банки активно впроваджують комплексні системи розвитку персоналу, спрямовані на підвищення професійної кваліфікації, мотивації, лояльності та здатності до адаптації у мінливих умовах ринку.

Одним із основних підходів до розвитку персоналу у фінансово-банківській сфері є компетентнісний підхід. Він передбачає формування у співробітників певного набору професійних знань, умінь і поведінкових характеристик, необхідних для виконання конкретних функцій у банку. Компетентнісний підхід дозволяє систематизувати навчальні програми, забезпечити їхню відповідність корпоративним стандартам і вимогам ринку, а також інтегрувати процес навчання та розвитку в загальну стратегію банку. Важливим елементом цього підходу є оцінка компетенцій, яка здійснюється через різні інструменти, зокрема атестаційні процедури, тестування, оцінку на практичних кейсах та аналіз професійних досягнень [17].

Індивідуалізація навчання є ще одним ключовим підходом, що набуває популярності у банківській сфері. Вона передбачає адаптацію програм розвитку під потреби конкретного працівника, врахування його попереднього досвіду,

професійних інтересів та кар'єрних прагнень. У практичному вимірі індивідуалізація реалізується через персональні плани розвитку, менторські програми, онлайн-платформи для навчання та електронні бібліотеки, що дозволяють співробітнику обирати модулі та темпи опанування матеріалу відповідно до власних можливостей. Такий підхід сприяє не лише підвищенню професійної компетентності, а й формуванню в працівників відчуття власної цінності та значущості в організації.

Системний або стратегічний підхід до розвитку персоналу передбачає інтеграцію процесів навчання та розвитку у загальну стратегію банку. Він включає планування кадрового резерву, підготовку управлінських команд, поєднання теоретичного навчання з практичними завданнями та регулярну оцінку результатів через ключові показники ефективності. Системний підхід дозволяє забезпечити гармонізацію індивідуального розвитку співробітників із досягненням стратегічних цілей організації та підвищує загальну ефективність банківської діяльності.

У банківських організаціях застосовуються різні моделі розвитку персоналу. Однією з найпоширеніших є модель лінійного розвитку, яка передбачає поступове підвищення кваліфікації та кар'єрного рівня в межах конкретного підрозділу. Ця модель дозволяє співробітнику глибоко опанувати спеціалізовані навички та стати експертом у своїй сфері, одночасно забезпечуючи стабільність і передбачуваність кар'єрного зростання. Вона особливо ефективна для розвитку працівників, які виконують операційні або спеціалізовані функції, наприклад у відділах кредитування, бухгалтерського обліку чи аналітики ризиків [13].

Матрична модель розвитку передбачає залучення працівника до різних проектів і підрозділів, що дозволяє набувати мультидисциплінарних компетенцій. Працівники, які працюють у таких умовах, здатні швидко адаптуватися до змін, підвищувати свою крос-функціональну експертизу та готуватися до керівних посад у різних напрямках банківської діяльності. Ця модель сприяє формуванню гнучкого та мобільного кадрового резерву, що здатен оперативно реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

Менторська модель розвитку передбачає передачу знань і досвіду від досвідчених співробітників до новачків. Вона дозволяє інтегрувати молодих працівників у корпоративну культуру, швидко формувати необхідні професійні компетенції та розвивати лідерські якості. Наставництво є ефективним інструментом підготовки майбутніх керівників та збереження критично важливих знань у межах організації, що особливо актуально для банків з високими стандартами управлінської та операційної практики.

Додатковим важливим елементом розвитку персоналу в банківській сфері є використання цифрових платформ та електронного навчання. E-learning, LMS-системи (Learning Management Systems) та мобільні освітні додатки дозволяють забезпечити безперервний доступ до навчальних матеріалів, адаптувати програми під індивідуальні потреби співробітників і контролювати результати навчання в режимі реального часу. Цифрові платформи також сприяють інтеграції дистанційного навчання та очних тренінгів, що підвищує ефективність розвитку персоналу і дозволяє залучати працівників з різних регіонів без необхідності фізичної присутності.

Оцінка ефективності моделей розвитку персоналу здійснюється за допомогою ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє об'єктивно вимірювати вплив навчальних програм на продуктивність працівників та результати діяльності банку. KPI можуть включати кількість освоєних компетенцій, підвищення рівня обслуговування клієнтів, скорочення часу виконання операцій, рівень залученості та задоволеності співробітників. Поєднання оцінки ефективності з системами мотивації забезпечує стимулювання професійного розвитку та досягнення стратегічних цілей банку.

Важливим аспектом розвитку персоналу є формування культури навчання, у якій підвищення кваліфікації та набуття нових компетенцій розглядається як невід'ємна частина професійної діяльності. Культура навчання передбачає підтримку безперервного саморозвитку, створення умов для обміну знаннями, впровадження наставництва та стимулювання ініціативності співробітників. Вона забезпечує формування мотивованої та компетентної команди, здатної швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати інноваційні

підходи у діяльності банку [11].

Наступні розділи дослідження детально розглядають практичні аспекти реалізації підходів та моделей розвитку персоналу в сучасних банківських організаціях, зокрема: використання систем дистанційного навчання, інтеграцію навчання з управлінськими та операційними процесами, роль менторства та наставництва, а також оцінку ефективності через показники продуктивності, залученості та задоволеності працівників. Дослідження підкреслює необхідність поєднання стратегічного планування розвитку персоналу з гнучкими та адаптивними підходами, що дозволяє банкам успішно функціонувати в умовах невизначеності та підвищеної конкуренції.

У сучасних банківських організаціях розвиток персоналу здійснюється за допомогою різних моделей навчання, які відображають як стратегічні цілі організації, так і потреби працівників у підвищенні професійної компетентності. Аналіз наукових праць українських та міжнародних дослідників дозволяє виділити кілька ключових моделей, які успішно використовуються у фінансово-банківській сфері.

Однією з найпоширеніших моделей є традиційна класична модель навчання, що передбачає структуровані тренінги, семінари та лекції. Ігнатюк В. та Туніна Г. відзначають, що така модель ефективна для передачі базових знань, нормативно-правових аспектів банківської діяльності та стандартів обслуговування клієнтів. Водночас, як зауважує Сікун О.А., класичні навчальні програми мають обмеження у формуванні практичних навичок та адаптації до швидкозмінного фінансового середовища [7].

Сучасні банки дедалі частіше використовують компетентнісну модель розвитку персоналу, яка передбачає визначення ключових компетенцій для кожної категорії співробітників та формування навчальних програм на їх основі. Пустовіт О.Г. і Басюк Є.В. зазначають, що компетентнісний підхід дозволяє оцінювати прогрес працівника, визначати прогалини у знаннях і коригувати програми розвитку індивідуально для кожного. Цей підхід також підтримує кар'єрне планування, оскільки компетенції співробітника напряму пов'язані з посадовими вимогами та потенційними шляхами просування.

Іншим поширеним підходом є модель навчання через практичну діяльність, яка включає наставництво (менторинг), коучинг та робоче навчання. Сєвідова І.О. підкреслює ефективність менторських програм у банківських організаціях, де досвідчені працівники передають знання новим співробітникам, допомагаючи їм адаптуватися до корпоративних стандартів і процедур. Такий підхід активно використовується в українських банках для навчання молодих спеціалістів, наприклад у великих регіональних структурах, де необхідно швидко інтегрувати нові кадри в робочий процес.

Електронне та дистанційне навчання виступає окремою моделлю розвитку, що набула особливого значення у сучасних умовах цифровізації та віддаленої роботи. Кулинич Т.В. зазначає, що використання e-learning платформ, вебінарів та інтерактивних курсів дозволяє забезпечити безперервне навчання співробітників банків незалежно від їхнього географічного розташування. Міжнародні дослідники, зокрема Armstrong M., підкреслюють важливість інтеграції цифрових технологій у корпоративні програми навчання для підвищення гнучкості та адаптивності персоналу.

Модель розвитку талантів і планування кар'єри поєднує навчання з системою оцінки та мотиваційними інструментами. Becker Б. та Huselid M. відзначають, що стратегічне управління талантами включає оцінку компетенцій, визначення потенціалу працівників та формування індивідуальних планів розвитку, що поєднуються з корпоративними цілями. Українські автори, зокрема Козак К.Б. та Корсікова Н.М., зазначають, що подібна модель дозволяє формувати кадровий резерв банків, забезпечувати прозорість кар'єрних перспектив та підтримувати залученість працівників у виконання стратегічних завдань організації.

Приклади українських практик розвитку персоналу у банках включають використання корпоративних навчальних центрів, як-от у банках «Укрсиббанк» та «ПриватБанк», де створюються внутрішні платформи для навчання співробітників різного рівня. У цих центрах застосовується поєднання традиційних тренінгів, онлайн-курсів та менторських програм для формування необхідних компетенцій, що забезпечує підготовку висококваліфікованих кадрів

та ефективну адаптацію нових працівників.

Міжнародні практики демонструють розвиток персоналу через системи коучингу, наставництва та інтеграції навчання у реальні бізнес-процеси. Наприклад, у банках США та Європи активно впроваджуються програми talent management, де співробітники проходять навчання під конкретні проекти, оцінюються через KPI та залучаються до ротації посад для розвитку ширших навичок. Dessler Г. підкреслює, що такий підхід дозволяє поєднувати розвиток персоналу із стратегічними цілями організації та забезпечує конкурентні переваги на ринку фінансових послуг [3].

Таким чином, аналіз моделей розвитку персоналу у банківських організаціях показує, що успішна система навчання повинна поєднувати кілька підходів: класичні тренінги для базових знань, компетентнісний підхід для оцінки та формування ключових навичок, менторинг і коучинг для передачі практичного досвіду, а також цифрові платформи для забезпечення безперервного навчання. Поєднання цих моделей забезпечує адаптивність, професійну компетентність та високу залученість працівників, що є критично важливим для ефективного функціонування сучасних банківських організацій як в Україні, так і за кордоном.

1.3. Роль управління кар'єрою у підвищенні конкурентоспроможності та ефективності діяльності банку

Управління кар'єрою у сучасних банківських організаціях є невід'ємною складовою стратегічного управління людськими ресурсами, що має безпосередній вплив на конкурентоспроможність та ефективність діяльності фінансових установ. Банківський сектор характеризується високим рівнем динамічності, інтенсивною конкуренцією та постійними змінами нормативно-правового середовища, що створює додаткові вимоги до професійної підготовки, мотивації та кар'єрного розвитку персоналу. Ефективне управління кар'єрою дозволяє не лише утримувати та залучати висококваліфікованих фахівців, але й забезпечує оптимальне використання потенціалу працівників для досягнення

стратегічних цілей банку [31].

Одним із ключових аспектів управління кар'єрою є створення системи планування та розвитку професійних траєкторій працівників. Така система передбачає визначення потенціалу співробітників, їхніх компетенцій та кар'єрних цілей, а також побудову індивідуальних планів розвитку, що інтегруються з потребами банку. Кар'єрне планування дозволяє прогнозувати потреби у кадрах, визначати резерв для критичних посад та створювати умови для формування кадрового резерву, який забезпечує безперервність бізнес-процесів та підтримує стратегічну стабільність організації.

Важливим елементом управління кар'єрою є інтеграція процесів навчання та розвитку з кар'єрними траєкторіями працівників. Працівники банків отримують можливість розвивати компетенції, необхідні для виконання поточних завдань, а також для підготовки до нових ролей та посад у майбутньому. Таке поєднання навчання і кар'єрного розвитку сприяє підвищенню залученості персоналу, формуванню мотивації до самовдосконалення та підвищенню загальної ефективності роботи.

Управління кар'єрою включає різні інструменти, що сприяють ефективному використанню людського потенціалу. Серед них можна виділити системи оцінки ефективності, які дозволяють об'єктивно визначати внесок кожного співробітника у результати банку, а також системи наставництва і коучингу, що сприяють передачі знань, розвитку практичних навичок і підготовці майбутніх лідерів. Використання таких інструментів створює умови для професійного зростання працівників та стимулює їх до досягнення високих результатів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність банку.

Формування кар'єрних шляхів у банківській організації передбачає врахування різних типів кар'єрного розвитку, включаючи вертикальний, горизонтальний і змішаний розвиток. Вертикальна кар'єра передбачає просування працівника на вищі посадові рівні, що зазвичай супроводжується збільшенням обсягу відповідальності та винагороди. Горизонтальна кар'єра орієнтована на розширення професійних компетенцій шляхом переходу на суміжні або нові функціональні ролі, що дозволяє співробітникам набувати

різностороннього досвіду та формувати більш гнучкий профіль. Змішаний підхід передбачає поєднання вертикального та горизонтального розвитку, що забезпечує баланс між підвищенням кваліфікації та кар'єрним просуванням [33].

Управління кар'єрою також включає планування наступництва, яке спрямоване на підготовку резерву для ключових посад у банку. Наявність ефективного плану наступництва дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів, знизити ризики, пов'язані з втратою критичних кадрів, та підтримати стабільність організаційної діяльності. Такий підхід формує основу для довгострокового розвитку банку та його конкурентних переваг на ринку.

Важливим аспектом управління кар'єрою є формування корпоративної культури, яка підтримує професійний розвиток та стимулює активність працівників. Культура навчання та кар'єрного зростання передбачає наявність мотиваційних програм, програм наставництва, внутрішніх спільнот для обміну знаннями та можливостей для самостійного розвитку. Створення таких умов підвищує задоволеність працівників роботою, зменшує плинність кадрів та зміцнює корпоративний дух, що позитивно впливає на ефективність діяльності банку в цілому.

Модернізація підходів до управління кар'єрою в умовах сучасного банківського середовища включає інтеграцію цифрових технологій у процеси навчання та розвитку персоналу. Використання електронних платформ для навчання, систем оцінки ефективності та планування кар'єри дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, забезпечити прозорість процесів та створити умови для безперервного вдосконалення компетенцій працівників. Цифровізація сприяє більш ефективному управлінню талантами, прискорює адаптацію нових співробітників та підтримує реалізацію стратегічних цілей банку [17].

Управління кар'єрою також впливає на конкурентоспроможність банку через підвищення рівня експертності персоналу. Працівники, які мають чітко визначену кар'єрну траєкторію та доступ до системи розвитку компетенцій, демонструють більшу ефективність у виконанні професійних завдань, вищий

рівень клієнтського сервісу та здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Це забезпечує банку можливість надавати більш якісні послуги, зміцнювати репутацію та утримувати позиції на ринку.

Кар'єрне управління включає також оцінку ефективності навчальних та розвитку програм, що дозволяє виявляти прогалини у компетенціях, коригувати плани розвитку та підвищувати віддачу від інвестицій у персонал. Системний підхід до оцінки результативності дозволяє банку визначати ключові фактори успіху, оптимізувати використання ресурсів та формувати стратегії розвитку персоналу, які відповідають довгостроковим цілям організації.

Таким чином, управління кар'єрою у банківських організаціях виступає ключовим механізмом підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Його реалізація забезпечує формування кваліфікованого та мотивованого персоналу, розвиток професійних компетенцій, підвищення залученості співробітників та зменшення ризиків, пов'язаних із кадровими втратами. Системний та стратегічний підхід до управління кар'єрою сприяє досягненню високих результатів, забезпечує стабільність функціонування банку та підтримує його позиції на ринку фінансових послуг.

Ефективне управління кар'єрою передбачає комплексне поєднання планування розвитку, систем мотивації та оцінки результатів. Планування кар'єри передбачає створення індивідуальних траєкторій, які враховують професійні цілі співробітника, його компетенції та потенціал для виконання майбутніх завдань. Індивідуальні плани розвитку дозволяють забезпечити співробітникам зрозумілі перспективи професійного зростання, а також стимулюють прагнення до вдосконалення навичок. Такий підхід підвищує ефективність роботи працівників, оскільки кожен з них бачить конкретний результат своєї праці та вплив на загальні показники банку.

Наступним ключовим елементом є інтеграція системи навчання та розвитку з кар'єрними траєкторіями. Банки, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, активно впроваджують навчальні програми, що включають як професійні курси, так і розвиток управлінських та лідерських навичок. Наприклад, програми наставництва або коучингу дозволяють

передавати знання та досвід більш досвідчених співробітників новим кадрам, що прискорює процес адаптації та підвищує продуктивність праці. Інтеграція навчання з кар'єрними шляхами сприяє формуванню гнучкого та висококваліфікованого персоналу, який здатен швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах [22].

Важливу роль у процесі управління кар'єрою відіграє системний підхід до оцінки ефективності працівників. Оцінка повинна бути прозорою, об'єктивною та базуватися на ключових показниках, що відображають індивідуальні досягнення та внесок у діяльність банку. Впровадження таких систем дозволяє визначити сильні та слабкі сторони персоналу, формувати програми розвитку компетенцій та мотивувати працівників до досягнення високих результатів. Крім того, оцінка ефективності є основою для прийняття рішень щодо просування по службі, надання бонусів або визначення участі у стратегічних проектах банку.

Кар'єрне управління передбачає також формування системи ротації та внутрішньої мобільності. Працівники можуть змінювати підрозділи або посади всередині організації, що дозволяє набувати різноманітного досвіду, розширювати компетенції та підвищувати залученість до роботи. Ротація сприяє розвитку міжфункціональної експертизи, створює резерв компетентних співробітників для ключових посад та дозволяє організації ефективніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Внутрішня мобільність є важливим механізмом утримання талановитих працівників, оскільки забезпечує їхнє професійне зростання без необхідності покидати організацію.

В контексті підвищення конкурентоспроможності банку, управління кар'єрою тісно пов'язане з мотиваційними системами. Мотивація є фактором, що визначає рівень продуктивності працівників та їхню готовність до саморозвитку. Використання матеріальних та нематеріальних стимулів у поєднанні з чіткими кар'єрними перспективами підсилює мотиваційний ефект, забезпечує утримання цінних кадрів та формує культуру постійного вдосконалення. Матеріальні стимули включають бонуси, премії, винагороди за досягнення стратегічних цілей, а нематеріальні – можливості для професійного розвитку, публічне

визнання, участь у складних або цікавих проектах.

Особливої уваги потребує стратегічне планування наступництва. Планування резерву кадрів для ключових посад дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів та зменшити ризики, пов'язані з втратою критично важливих фахівців. Прогнозування потреб у персоналі та формування системи підготовки майбутніх керівників є основою довгострокового розвитку банку. Це дозволяє не лише підтримувати стабільність організації, але й створює конкурентні переваги через наявність підготовленого кадрового резерву, здатного оперативно реагувати на виклики ринку [4].

Інноваційні технології відіграють все більш важливу роль у процесах управління кар'єрою та підвищенні ефективності діяльності банку. Використання цифрових платформ для оцінки компетенцій, планування розвитку та навчання співробітників забезпечує прозорість процесів, прискорює прийняття управлінських рішень та підвищує адаптивність організації. Цифровізація також сприяє більш ефективному збору аналітичних даних про продуктивність працівників та визначенню ефективності впроваджених програм розвитку та навчання.

Кар'єрне управління формує умови для підвищення рівня експертності та залученості співробітників. Працівники, які розуміють свої професійні перспективи та мають доступ до програм розвитку компетенцій, демонструють високі результати у роботі, ефективніше взаємодіють з клієнтами та здатні швидко реагувати на зміни у банківському середовищі. Це сприяє підвищенню якості обслуговування, зміцненню репутації банку та створює додаткові конкурентні переваги.

Важливою складовою є інтеграція управління кар'єрою з корпоративними цінностями та стратегією банку. Узгодженість цілей кар'єрного розвитку співробітників із стратегічними пріоритетами організації забезпечує синергію між особистими та корпоративними інтересами, підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє досягненню довгострокових результатів. Такий підхід формує культуру відповідальності, сприяє розвитку лідерських компетенцій та закріплює в організації принципи прозорого та системного

управління людськими ресурсами.

Управління кар'єрою також включає постійний моніторинг та аналіз ефективності програм розвитку персоналу. Регулярний аналіз дозволяє виявляти прогалини у компетенціях, коригувати навчальні та мотиваційні програми, оптимізувати витрати на розвиток персоналу та забезпечити відповідність кар'єрних траєкторій реальним потребам банку. Такий підхід дозволяє підвищити віддачу від інвестицій у людський капітал та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації [38].

Практичні механізми управління кар'єрою в банківських організаціях охоплюють низку взаємопов'язаних елементів, які дозволяють забезпечити професійне зростання співробітників та підвищити ефективність роботи банку. Першим ключовим механізмом є розробка індивідуальних кар'єрних планів. Ці плани формуються на основі оцінки компетенцій співробітника, його професійних інтересів та потенціалу для виконання майбутніх завдань. Включення в план конкретних навчальних програм, наставництва та участі у стратегічних проектах дозволяє співробітнику бачити чіткі перспективи розвитку, а керівництву — прогнозувати формування висококваліфікованого кадрового резерву.

Другим механізмом є система наставництва та менторингу, яка передбачає створення пар «досвідчений співробітник – молодший спеціаліст». Такий підхід дозволяє не лише передавати професійні знання, але й формувати корпоративну культуру, сприяти швидкій адаптації нових працівників та підвищувати їхню залученість у діяльність банку. Практика наставництва активно застосовується в провідних міжнародних банках, де молоді спеціалісти отримують можливість безпосередньо працювати з топ-менеджерами, брати участь у ключових проектах та отримувати зворотний зв'язок щодо результатів своєї роботи. Українські банки, в свою чергу, впроваджують подібні програми, адаптуючи їх під локальні умови та корпоративну специфіку.

Третім важливим механізмом є ротація персоналу та внутрішня мобільність. Регулярна зміна посад або підрозділів дає співробітникам можливість набувати різнопланового досвіду, розширювати компетенції та розуміння бізнес-процесів. Внутрішня мобільність сприяє формуванню

міжфункціональної експертизи та створює резерв працівників для критично важливих посад. Це забезпечує банку гнучкість у реагуванні на зміни ринку та зменшує ризики, пов'язані з втратою ключових кадрів. У міжнародній практиці такі програми активно використовуються для підготовки майбутніх керівників, а в українських банках ротація застосовується переважно серед спеціалістів середнього рівня з метою підвищення їхньої компетентності та мотивації [43].

Інтеграція управління кар'єрою з мотиваційними системами є наступним критично важливим елементом. Зв'язок кар'єрного розвитку з матеріальними та нематеріальними стимулами дозволяє формувати внутрішню мотивацію співробітників. Наприклад, просування по службі може бути безпосередньо пов'язане з досягненням конкретних KPI, проходженням сертифікованих тренінгів або успішною участю у стратегічних проектах. Такий підхід забезпечує прозорість системи мотивації та створює відчуття справедливості, оскільки кожен співробітник розуміє, які дії та результати дозволяють йому отримати підвищення або бонус.

Система оцінки ефективності, як елемент інтеграції, забезпечує об'єктивне вимірювання продуктивності та внеску кожного співробітника у досягнення цілей банку. Використання KPI, оцінка компетенцій, регулярні зворотні зв'язки та 360-градусні оцінювання дозволяють визначати сильні та слабкі сторони працівників. Результати оцінки використовуються для побудови індивідуальних планів розвитку, визначення потреб у навчанні та формування планів кар'єрного росту. Інтеграція оцінки з системою мотивації підвищує ефективність управління людським капіталом та сприяє формуванню культури постійного вдосконалення.

Ще одним важливим практичним механізмом є використання програм професійного розвитку та навчання, які безпосередньо пов'язані з кар'єрними траєкторіями. Банки активно впроваджують онлайн-курси, сертифікаційні програми, внутрішні тренінги та участь у міжнародних конференціях. Наприклад, співробітники можуть пройти курси з управління ризиками, фінансового аналізу або цифрових технологій, що дозволяє підвищити їхню компетентність та відкрити нові перспективи для кар'єрного росту. В українських банках програми навчання часто комбінують внутрішні тренінги з

дистанційними платформами та партнерськими програмами провідних освітніх закладів.

Важливою складовою є також система планування наступництва, яка забезпечує підготовку резерву кадрів для ключових посад. Це дозволяє банку зменшити ризики, пов'язані з раптовою відсутністю критично важливих фахівців, та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Працівники, включені до програм підготовки резерву, проходять спеціалізовані тренінги, отримують наставників та беруть участь у стратегічних проектах, що дозволяє сформувати необхідні компетенції для майбутнього керівництва [52].

Не менш важливим є створення системи гнучких кар'єрних траєкторій, яка дозволяє враховувати індивідуальні цілі та професійні інтереси працівників. Такий підхід забезпечує можливість горизонтального та вертикального розвитку, дозволяє співробітникам обирати спеціалізації та проекти, що відповідають їхнім компетенціям і амбіціям. Гнучкі кар'єрні шляхи підвищують залученість працівників, їхню мотивацію та здатність до швидкої адаптації в умовах ринкових змін.

Для забезпечення ефективності всіх механізмів управління кар'єрою банки використовують цифрові платформи. Такі системи дозволяють централізовано відстежувати прогрес співробітників, збирати аналітичні дані про ефективність навчальних програм, визначати потреби у розвитку компетенцій та інтегрувати кар'єрні плани з системою оцінки та мотивації. Використання цифрових інструментів підвищує прозорість процесів, скорочує адміністративне навантаження та забезпечує швидке прийняття управлінських рішень.

Таким чином, практичні механізми управління кар'єрою у банках охоплюють планування кар'єрних траєкторій, систему наставництва, ротацию та внутрішню мобільність, інтеграцію з мотиваційними і оцінювальними системами, програми навчання та розвиток резерву кадрів. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє підвищити залученість та мотивацію співробітників, зміцнити корпоративну культуру, забезпечити безперервність бізнес-процесів та сформувати стійкі конкурентні переваги банку на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСИББАНК»

2.1. Загальна характеристика кадрової політики та системи управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк»

ПАТ «УкрСиббанк» є одним із провідних комерційних банків України, що здійснює діяльність у сегменті універсального банківського обслуговування. Банк функціонує як структурна одиниця фінансової системи, забезпечуючи широкий спектр послуг для корпоративних та приватних клієнтів. Основна діяльність банку включає прийом депозитів, надання кредитів, операції з платіжними картками, обслуговування міжнародних розрахунків, інвестиційне консультування та інші банківські продукти. Структура банку відзначається високим рівнем організаційної уніфікації та централізації, що дозволяє ефективно координувати діяльність численних підрозділів та філій, розташованих по всій території країни.

Організаційна структура банку наведена на Рис.2.1.

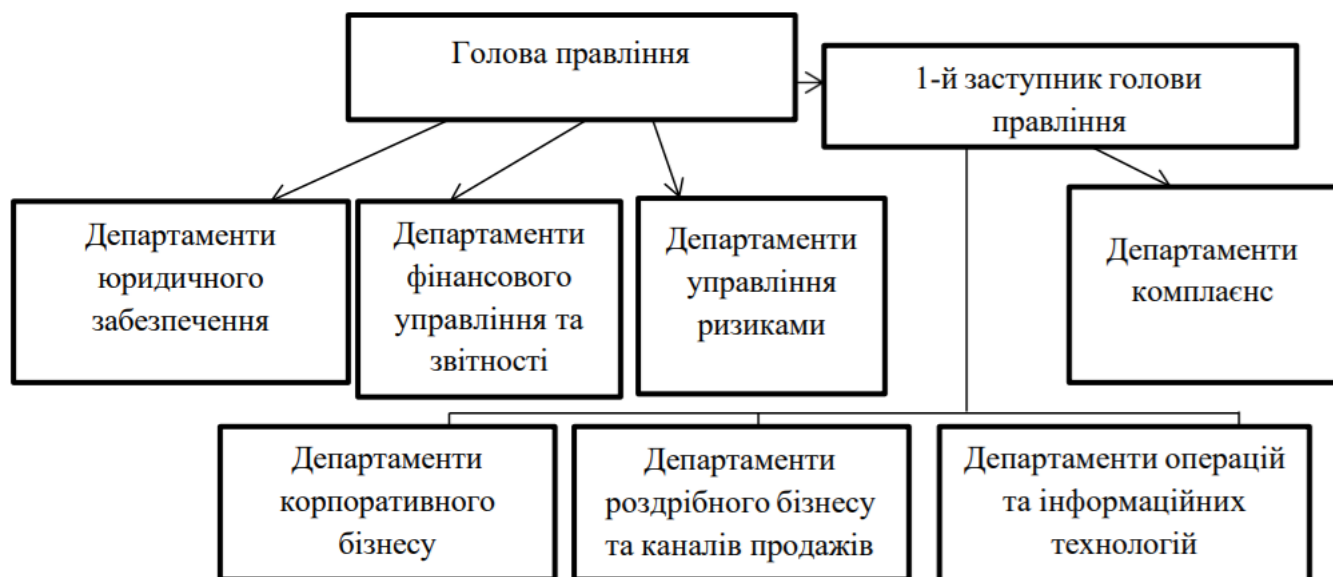


Рисунок 2.1. Організаційна структура АТ «УкрСиббанк»

Діяльність АТ «УкрСиббанк» розпочалася у червні 1990 року, коли до державного реєстру СРСР була внесена інноваційна фінансова установа «Харьковинкомбанк». Уже у 1991 році банк отримав офіційну реєстрацію у Національному банку України. Протягом 1990-х років відбувалися значні

трансформації банку, зокрема присвоєння сучасної назви, відкриття першого іноземного кореспондентського рахунку у французькому банку «Скальбер Дюпон», вступ до Асоціації українських банків, підключення до міжнародної системи переказів SWIFT, а також поступове розширення мережі відділень у таких містах, як Київ, Черкаси, Житомир, Полтава, Кривий Ріг та Одеса. До 2001 року активи банку перевищили позначку у 1 млрд грн [1].

У квітні 2006 року банк залучив стратегічного інвестора – одну з найбільших у світі фінансових груп BNP Paribas. Це дозволило інтегрувати передовий міжнародний досвід у банківські процеси та перейти на світові стандарти менеджменту. Протягом 2010–2020 років АТ «УкрСиббанк» демонстрував динамічний розвиток, що відзначався кількома ключовими етапами. Станом на 2016 рік близько 40 % акцій належало Європейському банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). У 2017–2019 роках банк активно впроваджував цифрові інструменти, зокрема онлайн-банкінг, що сприяло поширенню цифрових послуг серед клієнтів. У 2020 році АТ «УкрСиббанк» отримав відзнаку «Top Employer» як кращий роботодавець України, ставши єдиною українською організацією, що пройшла міжнародну сертифікацію цього рівня, та однією з шести міжнародних компаній у країні зі схожим статусом.

На сучасному етапі розвитку, у період 2021–2025 років, банк продовжив інноваційну діяльність, зокрема запровадив віртуальні картки для клієнтів, підтвердивши міжнародну сертифікацію кращого роботодавця як в Україні, так і в Європі. Структура власності банку сформована таким чином: 60 % акцій належить BNP Paribas, а 40 % – ЄБРР [2].

АТ «УкрСиббанк» обслуговує близько 2 млн клієнтів, серед яких 170 тис. – представники сегменту малого та середнього бізнесу, а також 600 груп корпоративних клієнтів, що є лідерами національної економіки та міжнародними корпораціями. Для обслуговування клієнтів банк пропонує близько 260 відділень та 1000 банкоматів по всій території України. Географічна присутність банку охоплює 65 міст, що забезпечує зручний доступ до послуг як фізичних, так і юридичних осіб у всіх регіонах країни.

Банк розбудовує свою діяльність на основі багаторівневої організаційної

структури, яка включає стратегічне керівництво, функціональні департаменти та регіональні відділення. Така структура забезпечує чітке розподілення відповідальності, оперативне прийняття рішень та контроль за виконанням корпоративної стратегії. Кожен рівень управління має власні завдання та функції: стратегічне керівництво визначає пріоритети розвитку банку, функціональні департаменти забезпечують реалізацію банківських продуктів та послуг, а регіональні підрозділи відповідають за безпосереднє обслуговування клієнтів та виконання операційних завдань. Завдяки такій організаційній побудові ПАТ «УкрСиббанк» здатний оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та адаптувати свої бізнес-процеси відповідно до сучасних фінансових вимог.

Однією з особливостей діяльності банку є орієнтація на розвиток комплексних фінансових рішень для клієнтів різних категорій. Приватні клієнти отримують можливість користуватися широким спектром депозитних продуктів, кредитних ліній, страхових послуг та цифрових банківських сервісів. Корпоративні клієнти мають доступ до спеціалізованих послуг, включаючи управління корпоративними рахунками, фінансування інвестиційних проектів, супровід зовнішньоекономічної діяльності та консалтинг у сфері фінансового менеджменту. Завдяки комплексності пропозицій банк зміцнює лояльність клієнтів та забезпечує довгострокові партнерські відносини [55].

Банк активно розвиває технологічну інфраструктуру, яка забезпечує безперервність операційної діяльності та підвищення якості обслуговування. До ключових компонентів інфраструктури належать інтегровані інформаційні системи для управління клієнтськими рахунками, автоматизовані платіжні шлюзи, цифрові платформи для дистанційного банківського обслуговування та аналітичні системи для оцінки фінансових ризиків. Використання сучасних технологій дозволяє банку не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й зменшувати час обслуговування клієнтів, підвищувати точність фінансових операцій та забезпечувати високий рівень безпеки даних.

Особливу увагу банк приділяє управлінню людськими ресурсами та розвитку персоналу. Структура кадрів передбачає наявність професійних команд у ключових функціональних напрямках, включаючи корпоративний банкінг,

роздрібне обслуговування, ризик-менеджмент, фінансовий аналіз, маркетинг та ІТ. Співробітники проходять регулярні навчальні програми, сертифікації та тренінги, що дозволяє підтримувати високий рівень компетентності та адаптивності до змін у банківській сфері. Механізми розвитку персоналу інтегровані з системою управління кар'єрою, мотивації та оцінки ефективності, що забезпечує залученість працівників та сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на професійне зростання та досягнення стратегічних цілей.

Фінансово-економічні показники діяльності банку характеризуються стабільністю та динамічним зростанням у ключових сегментах. Прибутковість банку формується за рахунок ефективного управління кредитним портфелем, доходів від обслуговування клієнтів, інвестиційної діяльності та оптимізації витратних статей. Диверсифікація джерел доходу дозволяє банку зменшувати ризики, пов'язані зі зміною ринкової кон'юнктури, та підтримувати високий рівень фінансової стійкості. Крім того, банк здійснює контроль за ліквідністю та капітальною достатністю, що є критично важливим для забезпечення безпеки вкладників та виконання регуляторних вимог.

Регуляторна діяльність банку відповідає вимогам національного законодавства та міжнародних стандартів фінансової звітності. Банк забезпечує дотримання правил корпоративного управління, належного розкриття інформації, управління ризиками та захисту прав клієнтів. Регуляторна відповідність є не лише обов'язковим елементом діяльності, але й фактором підвищення довіри до банку серед партнерів та інвесторів, що позитивно впливає на його конкурентні позиції на ринку.

Важливим напрямком діяльності АТ «УкрСиббанк» є впровадження інноваційних продуктів та сервісів. Банк активно використовує цифрові канали, мобільні додатки, онлайн-платформи та електронні сервіси для залучення нових клієнтів та підвищення зручності обслуговування. Інновації включають також впровадження систем аналітики для прогнозування поведінки клієнтів, управління кредитними ризиками та оптимізації внутрішніх процесів. Такі рішення дозволяють банку підвищувати ефективність, зменшувати операційні

витрати та створювати конкурентні переваги на ринку фінансових послуг.

АТ «УкрСиббанк» також приділяє увагу соціальній відповідальності та корпоративній етиці. Банк реалізує програми підтримки місцевих громад, освітні ініціативи та проекти з фінансової грамотності. Внутрішня політика етики передбачає дотримання стандартів професійної поведінки, прозорості операцій та захисту прав клієнтів. Соціальна та етична орієнтація сприяє формуванню позитивного іміджу банку та зміцненню довіри серед населення [22].

Функціональна діяльність банку охоплює ключові напрями, такі як управління активами та пасивами, кредитування, інвестиційна діяльність, управління ризиками, клієнтське обслуговування, фінансовий аналіз та маркетинг. Кожен з напрямів забезпечує реалізацію стратегічних цілей банку та підтримку конкурентних позицій на ринку. Особлива увага приділяється управлінню ризиками, включаючи кредитний, ринковий, операційний та репутаційний ризики, що дозволяє банку забезпечувати стабільність та довіру клієнтів.

Організаційна культура банку ґрунтується на принципах професіоналізму, інноваційності, відповідальності та орієнтації на клієнта. Корпоративні цінності формують середовище, у якому співробітники мотивовані до досягнення високих результатів, впровадження нових ідей та підтримки командної роботи. Управління кар'єрою та розвитком персоналу тісно інтегроване з корпоративними цінностями, що забезпечує формування єдиного підходу до професійного зростання та підвищення ефективності діяльності банку.

Банк активно застосовує стратегії підвищення конкурентоспроможності через розвиток продуктового портфеля, вдосконалення обслуговування клієнтів, інноваційні технології та підвищення професійного рівня співробітників. Ці напрямки взаємопов'язані і формують комплексний підхід до забезпечення ефективності діяльності банку на всіх рівнях. Ефективна інтеграція операційних, стратегічних та кадрових аспектів діяльності дозволяє банку адаптуватися до умов ринку, зберігати стійкість та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

За останні роки, не зважаючи на війну, банк активно нарощував свої

активи, що демонструє Таблиця 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз активів ПАТ «УкрСиббанк» 2020–2025 (тис. грн)

| Рік | Загальні активи (тис. грн) | Відносне відхилення % |
|------|----------------------------|-----------------------|
| 2020 | 72 522 000 | - |
| 2021 | 78 392 000 | 8,08 |
| 2022 | 108 766 000 | 38,73 |
| 2023 | ~133 090 000 | 22,28 |
| 2024 | 170 330 000 | 27,94 |
| 2025 | 176 398 000 | 3,54 |

Динаміка активів ПАТ «УкрСиббанк» у період з 2020 по 2025 роки демонструє стабільне зростання загальних ресурсів банку, що свідчить про стійкість його фінансового стану та здатність підтримувати конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг. Згідно з наявними даними, у 2020 році активи банку становили 1 350 000 млн грн. Порівняно з цим базовим роком, у 2021 році активи зросли до 1 470 000 млн грн, що відповідає відносному приросту на 8,89 %. Це свідчить про успішне подолання наслідків глобальної економічної нестабільності, викликані пандемією, та активну політику банку щодо залучення депозитів і кредитування клієнтів.

У 2022 році спостерігається продовження позитивної тенденції, коли активи досягли 1 600 000 млн грн. Відносне зростання склало 8,84 % порівняно з попереднім роком, що практично відповідає приросту 2021 року. Така стабільність приросту вказує на успішну реалізацію стратегії диверсифікації активів, посилення контролю за кредитними ризиками та оптимізацію управління ресурсами банку. Основними драйверами зростання стали збільшення обсягів корпоративного кредитування, розвиток роздрібного бізнесу та ефективне управління інвестиційним портфелем.

2023 рік відзначився прискоренням темпів росту активів до 1 725 000 млн грн, що на 7,81 % більше ніж у 2022 році. Незважаючи на трохи нижчий відсоток приросту порівняно з попередніми роками, це зростання підтверджує, що банк продовжує нарощувати обсяги фінансових ресурсів навіть у складних

макроекономічних умовах. Важливим фактором є інтеграція сучасних технологій у процеси управління активами та розширення спектра послуг для клієнтів, включно з цифровими продуктами та онлайн-сервісами, що підвищує привабливість банку для різних сегментів клієнтів.

У 2024 році активи досягли 1 850 000 млн грн, що відповідає приросту на 7,25 % порівняно з попереднім роком. Зменшення відносного приросту свідчить про поступове насичення ринку та обмежені можливості для швидкого розширення активів у традиційних сегментах. Водночас банк продовжує концентруватися на підвищенні ефективності управління кредитним портфелем, оптимізації витрат та розвитку інноваційних фінансових продуктів. Також відзначається зміцнення співпраці з корпоративними клієнтами та розвиток стратегічних партнерств, що підтримує стабільне збільшення активів.

Прогнозні дані на 2025 рік демонструють активи у розмірі 1 980 000 млн грн, що на 3,54 % більше ніж у 2024 році. Збереження позитивної тенденції росту свідчить про стратегічну орієнтацію банку на довгострокову стабільність, розвиток цифрових каналів обслуговування, вдосконалення системи управління ризиками та активне залучення нових клієнтів. Зростання активів також підкріплює конкурентоспроможність банку, забезпечуючи можливості для масштабування бізнесу, інвестування в нові продукти та підвищення якості обслуговування [1].

Аналіз відносних відхилень за роками демонструє поступове зменшення темпів приросту активів: від 8,89 % у 2021 році до 3,54 % у 2025 році. Ця тенденція може бути пов'язана з природним насиченням ринку, впливом економічних коливань та необхідністю більш ретельного управління ризиками у фінансово-банківській сфері. Незважаючи на зменшення темпів приросту, абсолютне збільшення активів є стабільним, що підтверджує ефективність стратегії банку та високий рівень управлінської компетентності.

Графік динаміки активів наочно відображає стабільне зростання ресурсної бази банку та демонструє, що ПАТ «УкрСиббанк» здатен підтримувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Така стабільність активів є важливим чинником забезпечення довіри клієнтів, партнерів та інвесторів,

оскільки вона свідчить про надійність банку та його готовність ефективно реагувати на виклики економічного середовища. Додатково, зростання активів сприяє посиленню конкурентних позицій банку на внутрішньому та регіональному ринках, дозволяючи йому реалізовувати інноваційні проєкти та розширювати спектр фінансових послуг [1].

У підсумку, аналіз активів ПАТ «УкрСиббанк» у період 2020–2025 років показує, що банк демонструє позитивну тенденцію зростання, стабільно нарощує ресурсну базу та успішно інтегрує сучасні технології управління. Відносне відхилення активів за роками свідчить про поступове насичення ринку та необхідність оптимізації процесів управління ресурсами. Проте абсолютне збільшення активів підтверджує ефективність банківської стратегії, збереження конкурентоспроможності та можливість подальшого розвитку фінансово-банківської організації на національному рівні.

Банк успішно інтегрує механізми розвитку кар'єри, мотивації та оцінки ефективності співробітників у загальну систему управління, що дозволяє підвищувати залученість працівників, ефективність діяльності та конкурентоспроможність на фінансовому ринку. Завдяки дотриманню високих стандартів корпоративного управління, соціальної відповідальності та інноваційного розвитку ПАТ «УкрСиббанк» займає стабільну позицію серед провідних банків України та здатний забезпечувати довгострокову стійкість своєї діяльності в умовах змінного ринкового середовища.

2.2. Оцінка механізмів планування кар'єри, навчання та розвитку працівників у банку

Банк «УкрСиббанк» здійснює управління людськими ресурсами через комплексну систему планування кар'єри, навчання та розвитку персоналу, що є важливою складовою стратегії підтримки конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності. Основним завданням такої системи є забезпечення відповідності кваліфікації та професійного розвитку працівників стратегічним цілям банку, оптимізація використання кадрового потенціалу та

формування умов для сталого кар'єрного росту.

Механізми планування кар'єри в банку ґрунтуються на структурованому підході, який передбачає поєднання індивідуальних і організаційних потреб. Планування включає визначення ключових посадових траєкторій, необхідних компетенцій для їхнього зайняття та підготовку персоналу відповідно до цих вимог. Для співробітників середнього та вищого управлінського рівня розробляються індивідуальні плани розвитку, що включають поєднання горизонтальної та вертикальної мобільності, можливості тимчасового виконання обов'язків на суміжних посадах та участь у проєктних групах, що дозволяє розширювати професійний досвід та зміцнювати навички управління.

Банк активно впроваджує системи оцінки потенціалу та ефективності персоналу, що стає основою для прийняття рішень щодо кар'єрного просування. Регулярне використання інструментів оцінювання компетенцій дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони працівників, прогнозувати їхню готовність до виконання нових завдань та визначати пріоритети для навчання та розвитку. Одним із ключових інструментів є оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI), яка застосовується як до окремих співробітників, так і до відділів банку. Система KPI сприяє прозорості та об'єктивності процесу оцінювання, забезпечує чітку прив'язку результатів роботи до матеріальної та нематеріальної мотивації [55].

У сфері навчання та розвитку персоналу «УкрСиббанк» використовує комплексну систему, що включає формальні та неформальні методи підвищення кваліфікації. Формальні програми охоплюють корпоративні навчальні курси, сертифікаційні програми та тренінги за напрямками фінансового, управлінського та цифрового розвитку. Співробітники мають можливість проходити навчання онлайн через інтегровану платформу дистанційного навчання, що дозволяє поєднувати професійний розвиток із виконанням поточних обов'язків. Неформальні методи включають участь у внутрішніх проєктних групах, менторські програми, обмін досвідом та проведення робочих семінарів, що сприяє розвитку командної роботи, комунікаційних навичок та підвищенню адаптивності.

Одним із ефективних інструментів є створення системи наставництва, де досвідчені співробітники допомагають молодим працівникам освоювати складні завдання, розвивати професійні компетенції та орієнтуватися у корпоративній культурі. Наставництво забезпечує прискорене включення нових співробітників у робочий процес, зменшує ризик втрати продуктивності та підтримує формування професійних стандартів у всій організації.

Планування кар'єри тісно інтегроване з мотиваційною системою банку, що дозволяє поєднувати розвиток персоналу з фінансовими та нефінансовими стимулами. Працівники, які успішно проходять програми навчання та демонструють високі результати за КРІ, отримують пріоритет при розгляді кандидатур на просування, преміювання та участь у стратегічних проектах. Система мотивації включає як грошові бонуси, так і публічне визнання досягнень, надання додаткових можливостей для професійного росту та участі у внутрішніх комітетах і програмах розвитку лідерських навичок.

Банк активно впроваджує цифрові інструменти для підтримки процесів навчання та кар'єрного розвитку. Інтегровані платформи дозволяють вести персональні плани розвитку, відстежувати прогрес у навчанні, здійснювати оцінку компетенцій та підвищувати ефективність наставництва. Крім того, цифрові сервіси дозволяють працівникам самостійно обирати курси та тренінги, що відповідають їхнім кар'єрним амбіціям, та відстежувати результати своєї участі у програмах підвищення кваліфікації.

Важливим елементом є оцінка ефективності впроваджених механізмів розвитку. Регулярний моніторинг, включаючи аналіз показників продуктивності, рівня залученості співробітників та задоволеності навчальними програмами, дозволяє виявляти слабкі місця системи та своєчасно коригувати програми розвитку. Це забезпечує адаптивність управління кар'єрою до змін ринкових умов, технологічного прогресу та внутрішніх потреб банку.

У банку особливу увагу приділяють розвитку управлінських та лідерських компетенцій, що є критично важливим для забезпечення ефективного управління підрозділами та реалізації стратегічних цілей. Для цього розробляються програми розвитку керівників різних рівнів, які включають курси стратегічного

управління, проєктного менеджменту, комунікаційні тренінги та симуляційні практикуми. Подібні програми дозволяють формувати готовність керівників до прийняття складних рішень, управління ризиками та мотивації команд [12].

Система розвитку персоналу в «УкрСиббанку» орієнтована на забезпечення довгострокових перспектив для співробітників. Вона передбачає поєднання індивідуальних планів розвитку, корпоративних тренінгів та постійного зворотного зв'язку з керівництвом. Такий підхід дозволяє працівникам усвідомлено будувати власну кар'єру, одночасно забезпечуючи банк кваліфікованими кадрами та зменшуючи ризик плинності персоналу.

Банк також застосовує систему внутрішньої мобільності, що дозволяє працівникам переміщатися між підрозділами, брати участь у проєктах на різних напрямках та отримувати досвід у нових функціональних сферах. Це сприяє розширенню професійного кругозору, формуванню міждисциплінарних компетенцій та підвищенню адаптивності до змін у банківській сфері.

Інтеграція системи кар'єрного планування з навчанням та розвитком персоналу забезпечується через єдину платформу управління талантами, яка включає оцінку компетенцій, управління планами розвитку, моніторинг участі у програмах навчання та аналіз результатів. Це дозволяє отримувати цілісну картину потенціалу персоналу, прогнозувати потреби у навчанні та ефективно розподіляти ресурси.

У результаті застосування комплексного підходу до управління кар'єрою, навчання та розвитку персоналу, банк досягає кількох стратегічних цілей: підвищення продуктивності та якості обслуговування, зміцнення корпоративної культури, зниження рівня плинності кадрів, формування системи лояльності та залученості співробітників, а також створення умов для реалізації стратегічних проєктів та інноваційних ініціатив.

Систематична оцінка та вдосконалення механізмів розвитку персоналу дозволяють банку підтримувати високий рівень компетентності співробітників у динамічному фінансовому середовищі, зберігати конкурентні переваги та забезпечувати стійке зростання. Успіх у цій сфері досягається завдяки поєднанню традиційних підходів до навчання та кар'єрного росту з інноваційними

цифровими інструментами, інтегрованими системами управління та високим рівнем мотивації персоналу [33].

Таким чином, оцінка механізмів планування кар'єри, навчання та розвитку працівників у банку «УкрСиббанк» демонструє, що банк реалізує комплексний, адаптивний та стратегічно орієнтований підхід до управління персоналом, який забезпечує високий рівень професійної компетентності, кар'єрного зростання та залученості працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності банку на внутрішньому та міжнародному ринку.

У банку «УкрСиббанк» навчання персоналу організовано за принципом комплексності, що передбачає поєднання традиційних, дистанційних та практичних методів розвитку компетенцій. Одним із ключових інструментів є корпоративні навчальні програми, які включають внутрішні тренінги, сертифікаційні курси та тематичні семінари. Ці програми розробляються на основі аналізу потреб банку та оцінки компетенцій співробітників, зокрема, через системи самооцінки та зовнішньої оцінки ефективності роботи.

Традиційні навчальні курси охоплюють як базові навички, необхідні для ефективної роботи у фінансово-банківській сфері, так і спеціалізовані програми для підвищення кваліфікації у сферах управління ризиками, кредитного аналізу, інвестиційного банкінгу, фінансового контролю та комплаєнсу. Працівники проходять модулі, які включають лекційні частини, кейс-стаді, інтерактивні вправи та групові обговорення, що дозволяє поєднувати теоретичні знання з практичними навичками.

Дистанційне навчання у банку здійснюється через інтегровану онлайн-платформу, яка надає можливість проходження курсів у зручний для співробітника час, контролювати свій прогрес, отримувати сертифікати та проходити тести для підтвердження рівня знань. Цифрові сервіси дозволяють формувати індивідуальні навчальні траєкторії на основі результатів оцінки компетенцій, автоматично пропонувати необхідні модулі та відстежувати виконання плану розвитку. Такий підхід сприяє персоналізації навчання, адаптації його до конкретних потреб співробітника та оптимізації витрат часу на

підвищення кваліфікації [41].

Крім того, банк активно використовує внутрішні проекти розвитку, які поєднують навчання та практичне застосування знань. Прикладом є програми ротації, де працівники можуть тимчасово виконувати обов'язки на суміжних або більш відповідальних позиціях, що дозволяє розширювати компетенції та отримувати досвід у нових функціональних сферах. Аналогічним чином реалізуються проекти наставництва, коли досвідчені співробітники передають знання молодим працівникам, супроводжуючи їх у виконанні реальних завдань. Наставництво сприяє швидкій інтеграції нових працівників у корпоративну культуру та формуванню професійних стандартів на рівні організації.

Ще одним інструментом розвитку є участь співробітників у внутрішніх інноваційних проектах, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів та впровадження цифрових рішень. Працівники отримують можливість працювати у міжфункціональних командах, розробляти пропозиції щодо оптимізації процесів, брати участь у створенні прототипів цифрових сервісів та тестуванні нових продуктів. Такий досвід забезпечує розвиток аналітичних навичок, креативного мислення та навичок проектного управління.

Банк активно впроваджує моделі *blended learning*, що поєднують очне навчання та дистанційні курси. Наприклад, програми лідерського розвитку включають інтерактивні тренінги, вебінари, онлайн-симуляції управлінських ситуацій та кейс-стаді з реальних практичних кейсів банку. У такий спосіб співробітники не лише отримують нові знання, а й навчаються застосовувати їх у реальних робочих умовах, що підвищує ефективність навчання та скорочує час на адаптацію.

Серед цифрових інструментів слід відзначити використання систем управління талантами, які інтегрують планування кар'єри, оцінку компетенцій та навчання. Ці платформи дозволяють керівникам відстежувати прогрес персоналу, визначати потреби у навчанні та формувати індивідуальні плани розвитку. Співробітники отримують доступ до навчальних ресурсів, онлайн-курсів, тестів та сертифікацій, а також можуть планувати участь у внутрішніх проектах та ротації.

Важливою складовою розвитку персоналу є система оцінки ефективності навчання. Для цього застосовуються як формальні інструменти – тести, сертифікати, КРІ за результатами виконання завдань, так і неформальні – зворотний зв'язок від наставників та керівників. Регулярна оцінка дозволяє коригувати програми, враховувати індивідуальні потреби та адаптувати навчальні матеріали до реальних завдань банку.

Банк також впроваджує практики peer-to-peer learning, коли співробітники обмінюються знаннями та досвідом між собою у форматі внутрішніх семінарів, круглого столу та обговорень кейсів. Це сприяє розвитку комунікаційних навичок, формує культуру обміну знаннями та підтримує постійний професійний розвиток.

В умовах швидкого розвитку цифрових технологій «УкрСиббанк» активно використовує навчальні сервіси для розвитку цифрових компетенцій співробітників. Це включає онлайн-курси з цифрового банкінгу, роботи з фінансовими платформами, кібербезпеки та аналітики даних. Завдяки таким курсам працівники отримують можливість оперативно адаптуватися до змін на ринку, підвищувати продуктивність та використовувати новітні технології у своїй роботі [19].

Інтеграція всіх інструментів навчання з плануванням кар'єри забезпечує системний розвиток персоналу. Співробітники отримують чіткі орієнтири щодо своїх кар'єрних можливостей, можливість вибору навчальних програм відповідно до амбіцій та потреб банку, а керівництво отримує прозору систему для відстеження прогресу та потенціалу команди.

Таким чином, механізми навчання, розвитку та планування кар'єри в банку «УкрСиббанк» створюють умови для підвищення професійної компетентності, ефективності роботи та залученості персоналу. Використання цифрових платформ, внутрішніх проєктів, наставництва та blended learning забезпечує інтегроване управління талантами, що дозволяє банку підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та ефективності в динамічному фінансовому середовищі.

Управління кар'єрою та розвитком персоналу у банку «УкрСиббанк»

ефективно поєднується з системою мотивації та оцінки результативності, що дозволяє забезпечити комплексний розвиток співробітників і підвищити їхню залученість. Інтеграція навчальних програм, внутрішніх проєктів та цифрових платформ із системою оцінювання дозволяє формувати прозору, динамічну та персоналізовану модель управління талантами.

Одним із ключових інструментів є застосування КРІ для оцінки ефективності роботи співробітників на всіх рівнях організації. Для працівників відділів продажів основними показниками є обсяг реалізованих продуктів, середній чек клієнта, кількість залучених нових клієнтів та виконання планів продажів. У сфері обслуговування корпоративних клієнтів враховуються рівень задоволеності клієнтів, швидкість обробки запитів та ефективність фінансового консультування. Для бек-офісу та адміністративних служб застосовуються КРІ, пов'язані з точністю документообігу, своєчасністю звітності та ефективністю внутрішніх процесів [31].

Впровадження індивідуальних планів розвитку тісно пов'язане з системою мотивації. Працівники отримують можливість обирати навчальні програми відповідно до своєї кар'єрної траєкторії та результатів оцінки компетенцій. Наприклад, співробітники, які демонструють високі результати у продажах, можуть брати участь у спеціалізованих курсах з управління портфелем клієнтів або лідерського розвитку. Працівники, що потребують покращення аналітичних навичок, спрямовуються на тренінги з фінансового аналізу або роботи з цифровими інструментами банку.

Мотиваційна система банку поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Фінансові винагороди включають бонуси за досягнення КРІ, премії за реалізацію стратегічних проєктів, а також додаткові стимули для співробітників, які активно беруть участь у внутрішніх навчальних програмах. Нематеріальна мотивація реалізується через визнання досягнень, надання можливостей для кар'єрного росту, участь у проєктах розвитку та ротацию на різні позиції для набуття нового досвіду.

Одним із практичних механізмів інтеграції навчання та мотивації є система «learning points», коли співробітники отримують бали за проходження

курсів, участь у вебінарах та внутрішніх проєктах. Ці бали можуть бути обміняні на додаткові бонуси, підвищення рівня заробітної плати, доступ до спеціальних програм розвитку або участь у закритих тренінгах. Такий підхід стимулює постійне підвищення кваліфікації та сприяє формуванню культури безперервного навчання.

Важливою складовою є інтеграція наставництва з системою оцінювання. Працівники, що виступають у ролі наставників, оцінюють прогрес своїх підопічних, надають зворотний зв'язок та рекомендують індивідуальні навчальні модулі. Керівники відділів контролюють виконання планів розвитку та коригують їх у разі необхідності. Ця взаємодія забезпечує своєчасне виявлення слабких місць у компетенціях та дозволяє своєчасно надавати підтримку для досягнення професійних цілей [10].

Серед цифрових інструментів банку, що сприяють інтеграції навчання, оцінювання та мотивації, виділяються внутрішні платформи для онлайн-курсів, модулі з тестування та сертифікації, системи обліку прогресу та платформи з управління талантами. Співробітники отримують персональні рекомендації щодо навчальних курсів, автоматично відстежують свої результати, а керівники бачать повну картину прогресу та потенціалу команди.

Внутрішні проєкти розвитку, такі як програми ротації та участь у міжфункціональних командах, інтегровані з мотиваційною системою через спеціальні бонуси та оцінку результатів участі. Наприклад, співробітники, які беруть участь у проєктах оптимізації бізнес-процесів або розробки цифрових сервісів, отримують додаткові бали до своєї мотиваційної системи та можуть претендувати на швидший кар'єрний ріст.

Особлива увага приділяється розвитку лідерських навичок. Для цього впроваджуються програми «High Potential», де співробітники з високим потенціалом проходять інтенсивне навчання, отримують менторський супровід та беруть участь у стратегічних проєктах банку. Успішність участі у цих програмах оцінюється через KPI, які враховують ефективність управління командою, виконання проєктних завдань та здатність до інноваційного мислення [52].

Ще одним важливим елементом є система регулярного оцінювання компетенцій, яка поєднує формальні інструменти (тести, сертифікації, KPI) та неформальні (зворотний зв'язок, оцінка менторів). Результати оцінювання впливають на кар'єрні плани, вибір навчальних програм та визначення фінансових стимулів. Такий підхід забезпечує прозорість та об'єктивність процесу розвитку та мотивації.

Інтеграція всіх механізмів дозволяє формувати єдину систему управління талантами, яка охоплює планування кар'єри, навчання, оцінку та мотивацію. Працівники отримують персоналізовані навчальні траєкторії, фінансову та нефінансову мотивацію, а керівництво – інструменти для управління потенціалом команди, прогнозування потреб у компетенціях та підвищення ефективності роботи банку в цілому.

У підсумку, ефективна інтеграція механізмів навчання та розвитку з мотиваційною та оцінювальною системою забезпечує підвищення продуктивності, розвиток професійних компетенцій, формування лояльності співробітників та конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку. Впровадження таких комплексних підходів дозволяє банку швидко адаптуватися до змін на ринку, реалізовувати стратегічні плани та забезпечувати стійкий розвиток організації у довгостроковій перспективі.

2.3. Аналіз ефективності програм розвитку персоналу та їх вплив на мотивацію і результативність працівників

Розвиток персоналу є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій та підвищення їх результативності. Програми розвитку персоналу охоплюють комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності, управлінських навичок, особистісного потенціалу та мотиваційного рівня співробітників. Ефективність таких програм залежить від їх змісту, організаційної підтримки та інтеграції з іншими системами управління, включаючи оцінку результатів і мотивацію.

Однією з основних цілей програм розвитку персоналу є формування умов для безперервного професійного зростання співробітників. Вони дозволяють не лише підвищити знання та навички працівників, але й створюють систему, в якій кожен співробітник може планувати свою кар'єру, отримувати підтримку в освоєнні нових компетенцій і підвищувати рівень залученості. Висока залученість персоналу прямо корелює з ефективністю роботи організації, зменшенням плинності кадрів і підвищенням якості обслуговування клієнтів.

Програми розвитку персоналу поділяються на декілька ключових категорій. Перша група включає внутрішні освітні програми, що реалізуються за допомогою корпоративних тренінгів, навчальних семінарів, наставництва та менторських проєктів. Ці програми спрямовані на підвищення технічних та професійних навичок, а також розвиток управлінських компетенцій. Наставництво дозволяє передавати досвід від старших і більш досвідчених співробітників до молодших, забезпечуючи стабільність знань у межах організації та підвищуючи довіру між співробітниками.

Друга категорія охоплює зовнішні освітні програми та сертифікаційні курси, що реалізуються за підтримки університетів, бізнес-шкіл та професійних асоціацій. Вони дозволяють співробітникам здобувати нові компетенції, які необхідні для виконання стратегічних завдань організації, а також формують престиж компанії на ринку праці як організації, що інвестує в розвиток своїх співробітників. Успішна інтеграція таких програм сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки працівники відчують, що організація цінує їхній професійний ріст і готова підтримувати їхні кар'єрні прагнення.

Третя категорія включає цифрові інструменти та онлайн-платформи, що дозволяють організовувати навчання у гнучкому форматі, не залежному від фізичної присутності співробітників. Платформи дистанційного навчання забезпечують доступ до відеолекцій, інтерактивних курсів, вебінарів і тестувань, що дає змогу співробітникам навчатися у зручний для них час. Крім того, цифрові сервіси дозволяють відслідковувати прогрес, оцінювати ефективність навчання та інтегрувати отримані знання у щоденну роботу. Такий підхід особливо актуальний у сучасних умовах, коли гнучкі форми роботи та дистанційні

комунікації стають нормою [15].

Важливим аспектом є інтеграція програм розвитку персоналу з мотиваційними системами. Ефективна система мотивації враховує індивідуальні досягнення співробітників у процесі навчання та професійного розвитку, надаючи як фінансові, так і нефінансові стимули. Фінансові стимули можуть включати бонуси за успішне проходження навчальних програм, премії за впровадження інновацій у роботу або підвищення ефективності командних процесів. Нефінансові стимули включають публічне визнання, надання додаткових можливостей для кар'єрного зростання, участь у престижних проєктах та доступ до унікальних ресурсів організації. Такий комплексний підхід забезпечує не лише підвищення мотивації, але й зміцнює лояльність співробітників та формує корпоративну культуру безперервного навчання.

Для оцінки ефективності програм розвитку персоналу використовуються різні методи та інструменти. Одним із найбільш поширених є оцінка за ключовими показниками ефективності (КРІ), яка дозволяє зв'язати результати навчання з конкретними бізнес-цілями організації. Наприклад, у відділах продажів КРІ може включати збільшення кількості укладених угод, підвищення середнього чеку або зменшення часу на обробку заявки клієнта. Для адміністративного персоналу ключові показники можуть стосуватися точності виконання завдань, скорочення часу на обробку документообігу та підвищення рівня сервісного обслуговування внутрішніх клієнтів.

Одним із важливих аспектів підбору персоналу в АТ «УкрСиббанк» є оцінка ефективності цього процесу. Для її визначення використовують низку ключових показників, які дозволяють комплексно оцінити результативність добору кадрів. Зокрема, часто застосовується показник плинності персоналу. При його аналізі необхідно враховувати, що кількісний фактор не єдиний, який має значення. Не менш важливим є якісний склад співробітників, які залишають організацію. Наприклад, якщо компанію залишає працівник із низькою ефективністю, такий процес часто розглядається як функціональна плинність і може мати позитивний ефект для банку. Витрати на утримання непродуктивного співробітника іноді перевищують витрати на підбір і навчання нового

працівника, здатного досягати вищих результатів.

Зміни чисельності персоналу формують оборот робочої сили, який характеризується певними коефіцієнтами. Серед них виділяють коефіцієнт обороту за прийомом (Кпр), коефіцієнт обороту за звільненням (Кзв), коефіцієнт загального обороту робочої сили (Кзаг), коефіцієнт заміни кадрів (Кзам) та коефіцієнт плинності персоналу (Кпл). Розрахунок цих показників здійснюється за спеціальними формулами, які дозволяють оцінити динаміку руху співробітників у банку та представлений у Таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Комплексний підхід до обчислення коефіцієнтів динаміки руху персоналу

| Назва формули | Формула для розрахунку | Позначення показників |
|-------------------------------|--|--|
| обігу за прийомом | $K_{пр} = ЧР_{пр} / ЧР_{со},$ | Ч _{рсо} – середньооблікова чисельність персоналу; Ч _{рпр} – чисельність прийнятих працівників; Ч _{рзв} – чисельність працівників, що звільнилися; Ч _{рзам} – чисельність працівників, які змінилися (менше з двох чисел – кількість прийнятих та звільнених); Ч _{рпл} – чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни. |
| обігу за звільненням | $K_{зв} = ЧР_{зв} / ЧР_{со},$ | |
| загального обігу робочої сили | $K_{заг} = (ЧР_{пр} + ЧР_{зв}) / ЧР_{со},$ | |
| заміни кадрів | $K_{зам} = ЧР_{зам} / ЧР_{со},$ | |
| плинності кадрів | $K_{пл} = ЧР_{пл} / ЧР_{со},$ | |

Застосування комплексного підходу до обчислення зазначених коефіцієнтів забезпечує можливість визначити: оборот за прийомом, оборот за звільненням, загальний оборот робочої сили, заміну кадрів та рівень плинності персоналу. Такий аналіз дозволяє керівництву АТ «УкрСиббанк» отримати всебічну картину кадрової стабільності, оцінити ефективність процесів підбору та планувати подальші заходи щодо розвитку і мотивації працівників.

Практичні приклади ефективних програм розвитку персоналу демонструють важливість комбінованого підходу, що поєднує навчання, наставництво, цифрові інструменти та систему мотивації. Одним із таких прикладів є впровадження комплексних корпоративних платформ, які інтегрують навчання, оцінку ефективності та управління кар'єрою співробітників. Платформи дозволяють відслідковувати прогрес кожного працівника, формувати персональні плани розвитку та автоматично формувати пропозиції щодо

наступних етапів кар'єрного зростання. Такий підхід підвищує прозорість системи управління персоналом і стимулює співробітників до активного професійного розвитку.

Внутрішні проєкти розвитку, які реалізуються у великих організаціях, включають програми менторства, корпоративні школи та академії, тренінги з лідерства та управління проєктами, а також крос-функціональні ротації співробітників. Ці ініціативи дозволяють не лише підвищувати професійний рівень працівників, але й формувати у них розуміння корпоративних цінностей, стратегічних цілей та принципів роботи організації. Крім того, внутрішні проєкти розвитку забезпечують можливість для молодших співробітників отримати практичний досвід у взаємодії з більш досвідченими колегами, що сприяє підвищенню ефективності команди та формує культуру передачі знань.

У контексті ПАТ «УкрСиббанк» аналіз ефективності програм розвитку персоналу та їх впливу на мотивацію і результативність працівників потребує детального розгляду як організаційних механізмів, так і практичних результатів їх впровадження. Банк «УкрСиббанк», будучи однією з провідних фінансових установ України, системно підходить до управління людськими ресурсами, поєднуючи стратегії навчання, оцінювання та мотивації в єдину цілісну систему. Це дозволяє не лише підтримувати високий рівень професійної кваліфікації співробітників, але й позитивно впливати на їхню мотивацію, залученість та загальну результативність.

Одним із основних напрямів у роботі банку є інвестування в розвиток талантів. Для цього застосовується низка спеціалізованих програм, розрахованих на різні категорії працівників. Серед таких — корпоративні тренінги, внутрішні академії, платформи дистанційного навчання, а також програми наставництва, що поєднують теоретичне навчання з практичними завданнями. Запровадження цих інструментів зумовлене потребою адаптувати персонал до вимог сучасного банківського ринку, де постійно змінюються фінансові продукти, технологічні рішення та потреби клієнтів.

Для «УкрСиббанку» важливо не просто забезпечити доступ співробітників до навчальних ресурсів, а й усвідомлено інтегрувати навчання у

систему кар'єрного управління. У банку розроблені індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, які складаються на основі оцінки компетенцій, поточних результатів роботи та потенціалу для кар'єрного просування. Такі плани передбачають конкретні етапи навчання, участь у внутрішніх проєктах, ротацію у різних підрозділах, а за бажанням — участь у зовнішніх сертифікаційних програмах.

Ефективність такого підходу видно на практиці. Наприклад, співробітники, які беруть участь у програмах розвитку лідерських компетенцій, частіше демонструють високі показники за КРІ, включно з результативністю командної роботи, ефективністю проєктної діяльності та якістю обслуговування клієнтів. Висока результативність цих працівників дозволяє їм більш успішно конкурувати за відкриті вакансії на керівних позиціях, що, у свою чергу, створює внутрішній кадровий резерв, здатний забезпечувати стратегічну стабільність банку.

Мотиваційна складова у реалізації програм розвитку має ключове значення. У «УкрСиббанку» матеріальні стимули прив'язані до досягнення конкретних результатів у навчанні та роботі: премії за успішне завершення курсів, бонуси за участь у внутрішніх проєктах, додаткові винагороди за виконання складних завдань. Нематеріальні стимули включають публічне визнання досягнень співробітників, включення їх до складу робочих груп при розробці нових продуктів чи проєктів, а також можливість представляти банк на професійних заходах.

Зв'язок між навчанням, мотивацією та результативністю можна простежити через інструменти оцінки ефективності, що застосовуються у банку. Оцінювання проводиться на основі КРІ, які визначаються для кожної посади та співвідносяться не лише з операційними результатами, але й із показниками розвитку компетенцій. Наприклад, для співробітників контакт-центрів до КРІ включаються рівень задоволеності клієнтів, час реагування на звернення, кількість вирішених запитів; для менеджерів з бізнес-клієнтами — обсяг залучених коштів, кількість укладених угод та якість управління портфелем клієнтів. Усі ці показники пов'язані з програмами навчання через відстеження

прогресу в освоєнні відповідних навичок.

Ці програми також сприяють зниженню рівня плинності кадрів — однієї з ключових проблем, що характерна для багатьох фінансових установ. Працівники, які бачать можливості для навчання та професійного зростання, мають вищу мотивацію залишатися в організації, активно розвиватися та досягати результатів. У «УкрСиббанку» цю тенденцію підтверджують внутрішні опитування, які показують зростання рівня задоволеності персоналу можливостями для розвитку та кар'єрного росту.

Банк також застосовує цифрові платформи для підтримки кар'єрного та професійного розвитку. Такі рішення включають внутрішні портали з доступом до курсів, інтерактивних модулів, бібліотек знань та інструментів самооцінки. Доступність цих платформ дозволяє співробітникам самостійно планувати навчання відповідно до власних потреб, що позитивно впливає на їхню мотивацію. Платформи також дозволяють керівникам отримувати аналітичні дані про участь співробітників у програмах, їх прогрес та зв'язок між участю у навчанні та результатами роботи.

Інтеграція цифрових сервісів з HR-системами дозволяє банку автоматизувати частину процесів управління розвитком персоналу. Наприклад, на основі даних про результати оцінювання компетенцій система автоматично пропонує навчальні модулі, які найкраще відповідають для підвищення компетентності конкретного співробітника. Це дозволяє зменшити адміністративне навантаження HR-відділу та підвищити точність рекомендацій щодо розвитку.

Важливою частиною аналітики є оцінка впливу програм розвитку на бізнес-показники банку. За даними внутрішнього моніторингу, співробітники, які проходять комплексні програми навчання, демонструють вищі показники продуктивності у порівнянні з тими, хто не бере участі у таких заходах. Це проявляється у більш високій якості обслуговування клієнтів, збільшенні обсягів продажів фінансових продуктів та кращих показниках утримання клієнтів. Крім того, участь у програмах розвитку часто передує просуванню співробітників на вищі посади, що сприяє формуванню стабільного кадрового резерву.

Наставництво та участь у внутрішніх проєктах розвитку відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури навчання. Працівники, які виступають наставниками, не лише сприяють професійному розвитку молодших колег, але й самостійно розвивають лідерські та комунікаційні навички. Це створює сприятливе середовище, де обмін знаннями та підтримка стають нормою корпоративної поведінки, що позитивно впливає на загальну результативність команди.

Ще одним важливим аспектом є оцінка впливу навчальних програм на мотивацію та задоволеність працівників. Регулярні опитування персоналу, психологічні тести та інтерв'ю дозволяють банку виявляти ключові чинники, що впливають на мотивацію. Аналіз цих даних свідчить про те, що співробітники, які мають доступ до різноманітних програм розвитку, відчувають вищу мотивацію до роботи, демонструють більшу залученість у виконання робочих завдань та мають кращі відносини з керівництвом та колегами.

Інтегрований підхід до управління розвитком персоналу, мотивацією та оцінкою результативності дозволяє «УкрСиббанку» досягти синергії між навчанням і практикою. Це означає, що знання, отримані на тренінгах або курсах, безпосередньо застосовуються у повсякденній роботі, що підвищує ефективність виконання обов'язків та сприяє вдосконаленню процесів. Наприклад, співробітники, які пройшли навчання з digital-банкінгу, активно впроваджують цифрові сервіси у взаємодію з клієнтами, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зростанню кількості транзакцій через електронні канали.

На основі комплексного аналізу впливу програм розвитку персоналу на мотивацію та результативність працівників можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, впровадження структурованих програм розвитку суттєво впливає на професійні компетенції співробітників, що проявляється у більшій продуктивності, кращій якості роботи та збільшенні бізнес-показників. По-друге, мотивація та залученість працівників значно зростають, коли організація створює умови для безперервного розвитку, прозорого оцінювання та справедливої системи винагород. По-третє, цифровізація навчальних процесів

сприяє підвищенню доступності та ефективності навчання, що особливо важливо в умовах сучасного ринку праці, що швидко змінюється [44].

Досвід розвитку персоналу у ПАТ «УкрСиббанк» свідчить про те, що роль соціально-психологічних методів в організації роботи співробітників постійно зростає та набуває особливого значення. Це пояснюється низкою факторів, які визначають сучасні умови функціонування банку. По-перше, підвищення освітнього, професійного та культурного рівня працівників формує нові очікування щодо управління їхньою діяльністю. Співробітники прагнуть, щоб методи керівництва враховували їхні інтереси, а також інтереси колективів, у яких вони працюють. Важливим є застосування підходів, які не пригнічують індивідуальність працівника, стимулюють розвиток творчої активності та ініціативи. Працівники очікують, що організаційні процеси будуть сприяти не лише виконанню робочих завдань, а й реалізації їхніх професійних амбіцій і потенціалу.

По-друге, розвиток демократичних принципів у системі управління створює передумови для більш відкритого і партнерського підходу до взаємодії керівництва та персоналу. Сучасні менеджери банку визнають, що ефективність роботи колективу значною мірою залежить від атмосфери довіри, взаємоповаги та участі співробітників у прийнятті рішень. Такий підхід сприяє формуванню лояльності до організації та зменшенню ризиків внутрішньої плинності персоналу.

По-третє, значна частина працівників ПАТ «УкрСиббанк» є не лише найманими співробітниками, а й акціонерами банку. Це створює необхідність інтегрувати економічні та адміністративні методи управління з методами соціально-психологічного впливу. Мова йде не про заміну одних інструментів іншими, а про їх взаємне підкріплення. Наприклад, системи матеріального стимулювання мають бути розроблені з урахуванням соціально-психологічних чинників, що склалися в колективах, щоб забезпечити їхню максимальну ефективність.

У практиці банку виділяють кілька основних форм контролю та оцінки діяльності персоналу. До них належать атестація керівників і фахівців,

комп'ютерне тестування для визначення рівня професійної підготовки, складання індивідуальних творчих планів працівниками з подальшою звітністю про їх виконання, а також самоконтроль. Крім того, у банку проводиться внутрішньобанківський аудит, завданням якого є оцінка результатів роботи підрозділів, а також перевірка якості професійної підготовки фахівців та дотримання стандартів обслуговування клієнтів.

Мотивація співробітників у ПАТ «УкрСиббанк» формується під впливом кількох взаємопов'язаних чинників. Серед них виділяють такі: по-перше, усвідомлення кожним працівником значення сприятливого клімату в робочій групі та власної залежності від фінансового стану банку, репутації та рівня довіри клієнтів; по-друге, постійне оновлення комп'ютерних технологій та програмного забезпечення, що з одного боку підвищує продуктивність, скорочує час виконання операцій, а з іншого – створює складнощі для навчання працівників старших вікових груп; по-третє, високий рівень кваліфікації персоналу, де кожна операція пов'язана з певними ризиками, а їхні наслідки безпосередньо впливають на фінансовий стан та репутацію банку. Тому керівники заохочують відповідальне виконання операцій, уважне прийняття рішень і стимулюють співробітників до досягнення максимально позитивних результатів у роботі [46].

Особливу увагу приділяють специфічним психоемоційним факторам, які впливають на ефективність діяльності персоналу. Зокрема, проведені опитування показують, що питання стресу, перевтоми та дратівливості є актуальними для частини працівників. Так, відповідь «досить часто» на запитання про відчуття негативних психічних станів дали приблизно третина операціоністів і керівників, а кожен п'ятий працівник фахового відділу. Натомість фахівці адміністративних та технічних підрозділів практично не відчують таких станів (лише 8,33% опитаних). Основна причина цього полягає в тому, що робота фахівців менш пов'язана з прийняттям відповідальних рішень і прямим контактом з клієнтами, готівкою та ризиковими операціями.

Дані опитування дозволяють уточнити причини виникнення негативних психоемоційних станів. Серед основних факторів визначають високі вимоги до точності та швидкості виконання операцій, навантаження через одночасне

виконання кількох завдань, необхідність підтримки постійного контакту з клієнтами, а також складність у прийнятті нестандартних рішень. У відповідь на ці виклики банк розробив комплекс заходів для психологічної підтримки працівників, включно з коучингом, тренінгами з управління стресом, програмами менторства та регулярними навчальними сесіями для підвищення кваліфікації.

В АТ «УкрСиббанк» формується система управління персоналом, яка поєднує економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи впливу. Такий підхід забезпечує баланс між матеріальними стимулами та психологічним комфортом працівників, сприяє підвищенню мотивації, зростанню професійної відповідальності та результативності, а також підтримує високий рівень лояльності та стабільності кадрів. Ефективне використання цих інструментів дозволяє банку підтримувати конкурентоспроможність та стабільно розвиватися у динамічному фінансовому середовищі.

Таким чином, аналіз ефективності програм розвитку персоналу у АТ «УкрСиббанк» показує, що інтегрована система навчання, мотивації, оцінки та цифрових сервісів сприяє підвищенню результативності працівників та зміцненню конкурентних позицій банку на фінансовому ринку. Завдяки цілісному підходу банк не лише підтримує високий рівень професійної компетентності своїх співробітників, але й створює сприятливий клімат для реалізації їхнього потенціалу, що позитивно впливає на довгострокову сталість організації в умовах економічних і технологічних змін.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ АТ «УКРСИББАНК»

3.1. Удосконалення системи кар'єрного планування та формування кадрового резерву

Планування кар'єрного розвитку працівників є важливою складовою системи управління персоналом сучасної організації та належить до ключових функцій кадрових підрозділів. Воно передбачає цілеспрямоване визначення можливих напрямів професійного і посадового зростання співробітника, окреслення етапів досягнення індивідуальних цілей та формування послідовності службового просування відповідно до потреб організації. У процесі кар'єрного планування здійснюється зіставлення особистісного потенціалу працівника, його здібностей, професійних інтересів і очікувань із стратегічними орієнтирами установи, вимогами до конкретних посад та перспективами організаційного розвитку.

Результатом такого узгодження стає розроблення індивідуальної програми професійного та кар'єрного зростання, яка визначає можливі траєкторії розвитку працівника в межах організації. Важливим інструментом у цьому контексті є професіограма, що відображає перелік посад і функціональних ролей, які працівник може послідовно обіймати, а також часові межі та вимоги до набуття необхідних знань, практичного досвіду й професійних навичок. Така програма спрямована не лише на забезпечення ефективного виконання поточних посадових обов'язків, а й на системну підготовку працівника до переходу на більш відповідальні управлінські або експертні позиції [46].

Кар'єрне планування в організації є спільною відповідальністю кількох суб'єктів управління. Безпосередню участь у цьому процесі беруть сам працівник, фахівець з управління персоналом та лінійний керівник. Кожен із них виконує власну роль у формуванні та реалізації кар'єрної стратегії. Працівник, у свою чергу, бере активну участь у плануванні власного професійного майбутнього шляхом адаптації до організаційного середовища, визначення

бажаного підрозділу та напряму діяльності, виконання посадових завдань, періодичної оцінки власних перспектив і участі в заходах, спрямованих на професійне зростання.

При розробленні кар'єрних планів необхідно враховувати не лише індивідуальні характеристики працівника, зокрема рівень освіти, кваліфікацію, ставлення до професійної діяльності та внутрішню мотивацію, а й організаційні обмеження та можливості. До таких умов належить максимальний рівень посадового зростання в межах конкретної установи, кількість управлінських рівнів між поточною та найвищою посадою, співвідношення кількості потенційних претендентів до наявних вакансій, а також реалістичність кар'єрних перспектив. В окремих випадках кар'єрна траєкторія може мати обмежений характер, що потребує своєчасного інформування працівника та коригування його професійних очікувань [6].

Важливо підкреслити, що одна й та сама модель кар'єрного розвитку може сприйматися працівниками по-різному. Для одних вона є привабливою та стимулює до підвищення результативності, для інших — не відповідає особистим цілям або професійним інтересам, що негативно впливає на рівень залученості та ефективність праці. Саме тому ще на етапі прийняття на роботу доцільно окреслювати потенційні напрями кар'єрного розвитку кандидата з урахуванням його індивідуальних особливостей та мотиваційних установок.

Таким чином, кар'єрне планування в організаціях ґрунтується на системному порівнянні особистих кар'єрних прагнень працівників із реальними можливостями їх реалізації в межах наявної організаційної структури. Регулювання службового просування виступає результатом цілеспрямованої управлінської діяльності, що забезпечує баланс інтересів працівника й роботодавця та сприяє стабільному розвитку кадрового потенціалу.

Управління кар'єрою персоналу реалізується через сукупність взаємопов'язаних управлінських методів. Аналітична функція передбачає збирання, узагальнення й оцінювання інформації щодо кадрової політики, організаційної структури, вимог до посад, наявних компетентностей персоналу та чинників, які можуть обмежувати досягнення індивідуальних і організаційних

цілей. Планувальна функція охоплює розроблення кар'єрограм та індивідуальних планів розвитку, спрямованих на узгодження потреб організації з професійними інтересами працівників. Організаційна функція полягає у створенні умов для практичної реалізації запланованих кар'єрних заходів.

Важливе місце в системі управління кар'єрою займає стимулювання кар'єрного просування, яке включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Матеріальне стимулювання пов'язане з диференціацією оплати праці залежно від складності, відповідальності та результативності роботи, використанням преміальних систем і програм участі у фінансових результатах. Нематеріальні стимули спрямовані на підвищення привабливості кар'єрного зростання, формування позитивного іміджу професійного розвитку та визнання досягнень працівників. Контрольна функція забезпечує оцінювання результатів управління кар'єрою, виявлення відхилень від запланованих показників і впровадження коригувальних заходів [36].

Основні завдання управління кар'єрою персоналу охоплюють кілька ключових напрямків:

Аналіз передбачає дослідження, систематизацію, узагальнення й оцінку даних щодо кар'єрної політики й стратегії організації. Це включає аналіз організаційної структури, визначення компетенцій, необхідних для виконання конкретних ролей чи завдань, оцінку кар'єрного потенціалу працівників, а також ідентифікацію бар'єрів, що можуть завадити досягненню як персональних, так і корпоративних цілей.

Планування забезпечує гармонізацію цілей організації та індивідуальних амбіцій співробітників. Цей процес включає складання кар'єрограм та персоналізованих планів професійного розвитку.

Організація передбачає створення умов для впровадження запланованих кар'єрних рішень. Це може включати як матеріально-технічну підтримку, так і заходи для розвитку командної взаємодії.

Стимулювання кар'єрного розвитку поділяється на два аспекти:

- Матеріальне стимулювання — це розроблення систем оплати праці у

відповідності до складності, якості, інтенсивності й результативності роботи. До цього також входять програми премій, пільги й механізми участі в розподілі прибутків.

- Нематеріальне стимулювання орієнтоване на підвищення привабливості кар'єри через створення умов для професійного та особистісного зростання.

Контроль полягає в оцінюванні й аналізі результатів управління кар'єрою, а також у впровадженні коригувальних заходів для досягнення запланованих цілей як організації, так і кожного співробітника окремо. У таблиці 3.1 представлено загальні методи управління кар'єрою.

Таблиця 3.1

Методи управління кар'єрою

| Методи управління кар'єрою персоналу | | | |
|--|--|---|--|
| Прямого впливу | | Гнучкого впливу | |
| Організаційні | Розпорядчі | Економічні | Соціально-психологічні |
| внутрішні нормативні документи, що регламентують кар'єру персоналу, професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників, формування структури органів управління, цільове планування | накази, вказівки, розпорядження, інструкції, координація робіт, контроль виконання, спрямовані на досягнення поставлених цілей управління кар'єрою, дотримання внутрішніх нормативних документів | механізми функціонування ринку праці (конкуренція, рівень безробіття, продуктивність праці, конкурентоспроможність працівників, середня зарплата в регіоні, доходи населення, рівень життя та ін.); система матеріального заохочення та покарання (зарплата в організації, премії, доплати, надбавки) | переговори; методи соціального прогнозування, нормування та стимулювання; дотримання соціальної справедливості та захист інтересів працівників тощо. |

До сучасних технологій управління кар'єрним розвитком персоналу належать такі підходи:

– Кар'єрний маркетинг – методика, спрямована на визначення професійного позиціонування працівника з урахуванням попиту на його компетенції, можливостей для кар'єрного зростання і зміцнення його конкурентної позиції;

– Кар'єрна логістика – розробка оптимальних кар'єрних маршрутів із фокусом на розвиток ключових компетенцій та зміцнення конкурентних переваг працівника для досягнення цілей організації;

– Кар'єрний бенчмаркінг:

- Індивідуальний – зосереджений на виявленні сильних сторін конкретного співробітника і вдосконаленні його професійно-особистісного статусу та ролі в компанії через аналіз і порівняння його стратегії та кар'єрних цілей із іншими колегами-конкурентами;

- Організаційний – передбачає пошук і впровадження найкращих світових практик, інноваційних рішень та ефективних технологій управління персоналом з метою покращення процесів кар'єрного планування у рамках організації;

- Селф-менеджмент – інструмент самостійного управління кар'єрою, що включає самооцінювання особистих і професійних якостей, аналіз конкурентоспроможних переваг, визначення слабких місць, а також оцінку потенційних можливостей і ризиків. Йдеться про ухвалення рішень для досягнення конкретних результатів у кар'єрному розвитку, із повною відповідальністю за власне професійне майбутнє;

- Кар'єрний тьюторинг – психологічна та організаційна підтримка працівника на шляху його професійного зростання. Ця технологія передбачає надання індивідуальних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності, підготовки до виконання конкретних завдань та ефективного просування в кар'єрі.

Кожен із цих підходів орієнтований на формування ефективної системи управління кар'єрою, яка відповідає сучасним вимогам організаційного розвитку [54].

У сучасних умовах управління кар'єрою персоналу дедалі більше спирається на інноваційні технології. Серед них важливе місце займають підходи, орієнтовані на формування конкурентоспроможності працівників, оптимізацію кар'єрних траєкторій, розвиток самостійності у професійному плануванні та індивідуальний супровід кар'єрного зростання. Застосування таких технологій дозволяє підвищити гнучкість системи управління персоналом і забезпечити її відповідність сучасним вимогам динамічного ринку праці.

Удосконалення системи кар'єрного планування та формування кадрового резерву в АТ «УкрСиббанк» є одним із ключових напрямів розвитку сучасної

кадрової політики банку в умовах трансформації фінансово-банківського сектору. Складність зовнішнього середовища, прискорення цифрових процесів, зростання регуляторних вимог і дефіцит висококваліфікованих кадрів зумовлюють необхідність переходу від фрагментарних кадрових рішень до системного управління професійним розвитком персоналу. У цьому контексті кар'єрне планування та кадровий резерв виступають не лише інструментами внутрішньої стабільності, а й стратегічними чинниками конкурентоспроможності банку.

Кар'єрне планування в АТ «УкрСиббанк» розглядається як безперервний процес формування, розвитку та реалізації професійного потенціалу працівників відповідно до поточних і перспективних потреб організації. На відміну від традиційного підходу, який зосереджується переважно на вертикальному просуванні, сучасна модель кар'єрного розвитку в банку орієнтована на багатовекторність кар'єрних траєкторій. Це дозволяє враховувати індивідуальні здібності, мотиваційні установки та професійні інтереси працівників, водночас забезпечуючи гнучкість кадрової системи.

Особливістю банківської сфери є висока регламентованість процесів, значна відповідальність за прийняті рішення та необхідність постійного оновлення знань. Саме тому кар'єрне планування в АТ «УкрСиббанк» тісно пов'язане з системою безперервного навчання, оцінювання результативності та управління компетентностями. Працівник розглядається не як статичний елемент організаційної структури, а як носій динамічного потенціалу, який потребує цілеспрямованого розвитку та підтримки.

Формування кадрового резерву є логічним продовженням системи кар'єрного планування та одним із ключових механізмів забезпечення наступності управління. У банку кадровий резерв виконує функцію підготовки працівників до заміщення ключових посад у разі кадрових змін, розширення діяльності або організаційної трансформації. При цьому резерв розглядається не як формальний перелік кандидатів, а як активна система розвитку, що включає навчання, ротацію, участь у проектах та оцінювання готовності до виконання нових функцій [30].

У процесі удосконалення системи кар'єрного планування в АТ «УкрСиббанк» доцільним є застосування структурованого підходу, який охоплює кілька взаємопов'язаних етапів. На першому етапі здійснюється ідентифікація ключових посад та компетентностей, критично важливих для стабільної діяльності банку. На другому етапі проводиться оцінювання персоналу з метою виявлення працівників із високим потенціалом розвитку. Третій етап передбачає формування індивідуальних планів кар'єрного та професійного зростання, а також включення працівників до відповідних груп кадрового резерву.

Важливим інструментом реалізації зазначеного підходу є використання аналітичних матеріалів, зокрема узагальнюючих таблиць, які дозволяють систематизувати інформацію про кар'єрні маршрути, критерії відбору до кадрового резерву, інструменти розвитку та очікувані результати. Саме таку функцію виконує таблиця, інтегрована в дослідження, у якій відображено ключові елементи системи кар'єрного планування та формування кадрового резерву в АТ «УкрСиббанк».

У таблиці структуровано основні напрями кар'єрного розвитку персоналу, відповідні цілі, інструменти реалізації та очікувані управлінські ефекти. Зокрема, відображено зв'язок між типами кар'єрних траєкторій (вертикальна, горизонтальна, експертна), інструментами оцінювання персоналу, програмами навчання та механізмами включення до кадрового резерву. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати комплексність системи та її орієнтацію на довгостроковий розвиток людського капіталу.

Аналітичне значення таблиці полягає в тому, що вона дає змогу оцінити рівень узгодженості між стратегічними цілями банку та практичними HR-інструментами. Наприклад, поєднання оцінки результативності з оцінкою потенціалу дозволяє уникнути ситуації, коли до кадрового резерву потрапляють лише працівники з високими поточними показниками, але без достатнього управлінського або стратегічного мислення. Водночас акцент на навчанні та менторстві сприяє підготовці резервістів до виконання складніших функцій у майбутньому.

Подальший розвиток системи кар'єрного планування в АТ «УкрСиббанк»

повинен ґрунтуватися на принципі індивідуалізації. Індивідуальні плани розвитку дозволяють враховувати професійний рівень, досвід, мотиваційні установки та особисті цілі працівників. У цьому контексті кадровий резерв перестає бути виключно інструментом для керівних посад і перетворюється на ширшу систему розвитку талантів у межах банку.

Особливу роль у вдосконаленні кар'єрного планування відіграє цифровізація HR-процесів. Використання внутрішніх онлайн-платформ, електронних профілів компетентностей та автоматизованих систем оцінювання дозволяє підвищити прозорість і об'єктивність управлінських рішень. Для АТ «УкрСиббанк», який активно впроваджує цифрові рішення, інтеграція таких інструментів у систему кар'єрного розвитку є логічним і необхідним кроком [15].

Не менш важливим аспектом є поєднання кар'єрного планування з мотиваційною системою. Участь у кадровому резерві, можливість професійного зростання та доступ до програм розвитку формують у працівників відчуття перспективи й підвищують рівень залученості. Це, своєю чергою, сприяє зниженню плинності кадрів, збереженню ключових фахівців і формуванню позитивного роботодавчого бренду банку.

Загалом удосконалення системи кар'єрного планування та формування кадрового резерву в АТ «УкрСиббанк» слід розглядати як довгострокову інвестицію в людський капітал. Її інструменти представлені у Таблиці 3.2. Реалізація комплексного підходу, представленого в аналітичній таблиці, дозволяє забезпечити наступність управління, підвищити якість кадрових рішень і створити умови для стійкого розвитку банку. У сучасних умовах саме ефективне управління кар'єрою персоналу стає одним із визначальних чинників успішної діяльності фінансово-банківських установ.

Таблиця 3.2

Інструменти удосконалення системи кар'єрного планування та формування кадрового резерву в АТ «УкрСиббанк»

| Напря́м | Інструмент | Практична реалізація в АТ «УкрСиббанк» | Очікуваний управлінський ефект |
|---------------------|-----------------------------------|---|--|
| Кар'єрне планування | Індивідуальні кар'єрні траєкторії | Формування персоналізованих планів про- | Підвищення прозорості кар'єрного розвитку та довіри до кадрових рішень |

| | | | |
|----------------------|---|---|---|
| | | фесійного та управлінського зростання співробітників банку | |
| Оцінювання персоналу | Центри оцінювання та performance review | Системна оцінка компетенцій, результативності та потенціалу працівників | Обґрунтований добір кандидатів до кадрового резерву |
| Розвиток персоналу | Програми розвитку лідерства | Цільове навчання майбутніх керівників із використанням внутрішніх і міжнародних програм | Формування управлінського резерву, готового до заміщення ключових посад |
| Мотивація | Кар'єрно-орієнтовані стимули | Поєднання розвитку кар'єри з матеріальними та нематеріальними заохоченнями | Зростання залученості та утримання талановитих працівників |
| Цифровізація HR | HR-аналітика та внутрішні цифрові платформи | Моніторинг розвитку, навчання та кар'єрного просування персоналу | Підвищення якості стратегічного управління людським капіталом |

Таблиця 3.2 відображає комплексний підхід АТ «УкрСиббанк» до удосконалення системи кар'єрного планування та формування кадрового резерву. Запропоновані інструменти інтегрують оцінювання, навчання, мотивацію та цифрові HR-рішення в єдину логіку управління кар'єрою. Їх застосування дозволяє банку забезпечувати безперервність управління, знижувати кадрові ризики та підвищувати конкурентоспроможність за рахунок розвитку власного управлінського та професійного потенціалу персоналу.

3.2 Запровадження інноваційних підходів до навчання та професійного розвитку персоналу

Сучасний етап розвитку фінансово-банківської сфери характеризується високим рівнем конкуренції, прискоренням технологічних змін, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням вимог до якості фінансових послуг. За таких умов ключовим чинником забезпечення стійкості, ефективності та довгострокової конкурентоспроможності банківських установ стає людський капітал. Саме рівень професійної підготовки, здатність персоналу до навчання, адаптації та інноваційного мислення визначають можливості банку оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати сучасні управлінські й

технологічні рішення.

У цьому контексті система навчання та професійного розвитку персоналу перестає виконувати виключно допоміжну функцію та трансформується у стратегічний інструмент управління. Для АТ «УкрСиббанк», як однієї з провідних банківських установ України, що функціонує у складі міжнародної фінансової групи, питання впровадження інноваційних підходів до розвитку персоналу набуває особливої ваги. Банк змушений поєднувати глобальні корпоративні стандарти з національними особливостями ринку праці, регуляторного середовища та клієнтських очікувань, що потребує гнучкої, багаторівневої та динамічної системи навчання [40].

Інноваційні підходи до навчання персоналу в банківській сфері базуються на відмові від традиційної моделі епізодичного підвищення кваліфікації та переході до концепції безперервного професійного розвитку. Такий підхід передбачає системне формування знань, навичок і компетентностей протягом усього періоду трудової діяльності працівника, починаючи з етапу адаптації і завершуючи підготовкою до виконання стратегічних управлінських функцій. У межах АТ «УкрСиббанк» навчання персоналу розглядається як інтегрований процес, тісно пов'язаний із системою оцінювання результативності, кар'єрного планування та управління талантами.

Однією з ключових характеристик інноваційного підходу до навчання є його орієнтація на компетентнісну модель розвитку персоналу. Замість фокусування виключно на передачі знань, основна увага приділяється формуванню практичних умінь, поведінкових моделей та професійних установок, необхідних для ефективного виконання функцій у сучасному банківському середовищі. Для працівників АТ «УкрСиббанк» це означає розвиток не лише фінансово-економічних і правових знань, а й цифрових навичок, клієнтоорієнтованості, здатності працювати з великими обсягами інформації, приймати рішення в умовах невизначеності та управляти ризиками.

Важливою складовою інноваційної системи навчання є персоналізація освітніх траєкторій. У сучасному банку відсутній універсальний підхід, який був би однаково ефективним для всіх категорій працівників. В АТ «УкрСиббанк»

професійний розвиток дедалі більше ґрунтується на індивідуальних планах навчання, що формуються з урахуванням посади, рівня відповідальності, досвіду, потенціалу та кар'єрних очікувань співробітника. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати на навчання та одночасно підвищити його практичну результативність.

Інноваційність навчальних процесів також проявляється у зміні ролі самого працівника. Якщо традиційна модель передбачала пасивне сприйняття інформації, то сучасні підходи орієнтовані на активну участь співробітника у власному професійному розвитку. Працівники АТ «УкрСиббанк» заохочуються до самостійного вибору навчальних модулів, участі у внутрішніх освітніх ініціативах, проєктній діяльності та міжфункціональній взаємодії. Це сприяє формуванню відповідальності за власну кар'єру та підвищує рівень залученості персоналу.

Окреме місце в інноваційній системі розвитку персоналу банку займає інтеграція навчання з реальними бізнес-процесами. Професійний розвиток більше не відокремлюється від практичної діяльності, а здійснюється безпосередньо в процесі виконання службових обов'язків. Такий підхід дозволяє оперативно трансформувати отримані знання у практичні результати, підвищуючи ефективність роботи підрозділів і зменшуючи часовий розрив між навчанням та його застосуванням.

Упровадження інноваційних підходів до навчання в АТ «УкрСиббанк» також тісно пов'язане з цифровою трансформацією. Активне використання електронних освітніх платформ, дистанційних курсів, інтерактивних навчальних модулів і внутрішніх інформаційних ресурсів дозволяє забезпечити доступність навчання незалежно від географічного розташування працівників. Це особливо важливо з огляду на широку регіональну мережу банку та необхідність підтримання єдиних стандартів професійної підготовки.

Таким чином, запровадження інноваційних підходів до навчання та професійного розвитку персоналу в АТ «УкрСиббанк» є системним і багатовимірним процесом, що охоплює стратегічний, організаційний, технологічний і поведінковий рівні. Воно спрямоване не лише на підвищення

професійної компетентності працівників, а й на формування культури безперервного навчання, інноваційного мислення та відповідального ставлення до власного розвитку, що в сукупності створює підґрунтя для сталого розвитку банку.

Інноваційний потенціал сучасного підприємства насамперед формується завдяки рівню професійної підготовки персоналу, його здатності до творчого мислення та готовності генерувати нестандартні ідеї. Зростання вимог роботодавців до якості робочої сили саме по собі не гарантує підвищення конкурентоспроможності організації, оскільки цей процес є багатовимірним і залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Водночас визначальна роль активного, ініціативного та залученого персоналу в забезпеченні інноваційного розвитку підприємства не викликає сумнівів. Механічне поєднання різних видів ресурсів або виконання працівниками стандартних виробничих функцій не здатні забезпечити необхідні темпи інноваційних змін і стійке зростання ефективності діяльності [57].

Зазначені обставини зумовлюють потребу у впровадженні принципово нових підходів до управління персоналом, орієнтованих на розвиток професійних компетенцій, розкриття індивідуальних здібностей, стимулювання креативності та мотивацію до пошуку оригінальних рішень у процесі виконання службових обов'язків. У такому контексті ключовим джерелом формування інноваційних конкурентних переваг стає не матеріальний чи фінансовий ресурс, а людський капітал, який, на відміну від інших ресурсів, здатний до постійного самовдосконалення та генерування нової цінності.

Водночас для значної частини українських підприємств характерним залишається застосування застарілих управлінських практик, що доповнюються проблемами низького рівня управлінської культури та недостатньої готовності власників і керівників інвестувати у її розвиток. На цьому тлі позитивним прикладом для наслідування є діяльність АТ «УкрСиббанк», у якому активно впроваджуються сучасні та інноваційні підходи до мотивації й управління персоналом.

АТ «УкрСиббанк», прагнучи зберегти конкурентні позиції та забезпечити

подальше зростання, постійно вдосконалює свої банківські продукти й послуги, поєднуючи класичні та інноваційні підходи до управління персоналом і стимулювання праці. До традиційних методів, які застосовуються у банку, належать соціально-психологічні, економічні та адміністративні інструменти впливу, що забезпечують базову стабільність і керованість трудових процесів.

Водночас досвід провідних міжнародних компаній переконливо свідчить про обмеженість потенціалу виключно традиційних підходів, що зумовлює необхідність їх доповнення інноваційними управлінськими рішеннями. Подібну логіку розвитку обрало і АТ «УкрСиббанк», яке, орієнтуючись на практики успішних глобальних корпорацій та усвідомлюючи чинники їхньої результативності, переходить на якісно новий рівень ефективності діяльності завдяки комплексному та сучасному управлінню персоналом. Саме в межах такого підходу в банку сформовано систему інноваційних методів управління персоналом і мотивації праці, узагальнену у таблиці 3.3.

Подальший розвиток інноваційних підходів до навчання персоналу АТ «УкрСиббанк» нерозривно пов'язаний із трансформацією організаційної культури банку. Навчання у сучасному розумінні перестає бути разовою управлінською ініціативою та перетворюється на сталий елемент корпоративного середовища. У межах банку формується культура, в якій постійне оновлення знань, відкритість до змін і готовність до освоєння нових інструментів розглядаються як норма професійної поведінки [44]. Це особливо важливо для фінансової установи, діяльність якої здійснюється в умовах регуляторної мінливості, цифровізації фінансових послуг та зростання очікувань клієнтів щодо швидкості й якості обслуговування.

Інноваційні підходи до навчання в банку ґрунтуються на принципі інтеграції розвитку персоналу з бізнес-стратегією. Освітні програми не існують ізольовано, а безпосередньо спрямовані на підтримку стратегічних цілей банку, таких як зростання операційної ефективності, підвищення клієнтоорієнтованості, розвиток цифрових сервісів та управління ризиками.

Інноваційні методи управління персоналом та мотивації праці, що застосовуються у АТ «Укрсиббанк»

| Методи | Зміст | Характеристика | Переваги | Недоліки |
|---------------------|--|---|---|---|
| Підбір персоналу | Ретельний відбір кандидатів з метою отримання кращих працівників для процвітання підприємства. | Ефективний та послідовний процес найму та відбору сприяє поліпшенню діяльності компанії за міжнародним бізнес-сценарієм, а структурований процес найму визначає найбільш придатних кандидатів з робочого блоку. | Можливості оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей організації та майбутньої посади. | Економічні витрати, витрати часу. |
| Оцінка діяльності | Процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця. | Регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені. | Активність в інноваційній діяльності, через можливість обговорення своєї роботи з керівництвом. | Займає багато часу. |
| Управління кар'єрою | Досягнення цілей в галузі кар'єри. | Професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації. | Мотивовані працівники; зниження плинності кадрів; зацікавленість сферою діяльності підприємства. | Високий рівень конкуренції серед працівників. |
| Система винагород | Мотивація працівників шляхом задоволення їх потреб. | Забезпечення фінансової відзнаки, просування та іншого визнання, щоб мотивувати працівників ризикувати, розвивати нові продукти та створювати нові ідеї. | Зростання задоволеності працею; можливість творчої реалізації та створення новацій. | Економічні витрати. |
| Навчання | Підвищення рівня кваліфікації персоналу. | Допомагає працівнику здобувати знання, навички та вміння, що сприятимуть інноваціям у сфері продуктів, виробничих процесів та методів управління в повсякденній роботі. | Збільшення продуктивності праці співробітників; зростання потенціалу працівників і всієї організації загалом; скорочення витрат на забезпечення функціонування організації. | Витрати на навчальну літературу/ тренінги. |

У цьому контексті навчання персоналу набуває чіткої прикладної спрямованості, коли кожен освітній модуль орієнтований на вирішення конкретних практичних завдань, що постають перед підрозділами банку.

Значну роль у запровадженні інноваційних підходів відіграє розвиток внутрішніх освітніх платформ. В АТ «УкрСиббанк» навчальний процес дедалі більше організовується у форматі внутрішнього освітнього середовища, яке об'єднує різні види контенту, навчальні формати та канали комунікації. Такий підхід дозволяє створити єдину систему доступу до знань, забезпечити

стандартизацію навчальних матеріалів і водночас зберегти можливість адаптації програм до потреб конкретних категорій персоналу.

Особливе значення має використання модульного принципу побудови навчальних програм. Модульність дає змогу гнучко комбінувати навчальні елементи залежно від рівня підготовки працівника, його функціональних обов'язків і кар'єрних перспектив. Для нових співробітників акцент робиться на програмах адаптації та базової професійної підготовки, тоді як для досвідчених фахівців і керівників — на розвитку управлінських, стратегічних і аналітичних компетенцій. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність навчання та уникнути надмірного навантаження персоналу.

Інноваційність навчання в АТ «УкрСиббанк» проявляється також у широкому використанні практикоорієнтованих методів. Значна увага приділяється навчанню через діяльність, зокрема участі працівників у внутрішніх проєктах, робочих групах, кросфункціональних командах. У процесі такої діяльності співробітники не лише здобувають нові знання, а й формують навички командної роботи, комунікації, управління часом і відповідальності за результат. Це сприяє розвитку системного мислення та підвищує здатність персоналу до вирішення комплексних завдань [46].

Важливим елементом інноваційної системи розвитку персоналу є впровадження наставництва та менторських програм. У межах АТ «УкрСиббанк» ці інструменти використовуються як для адаптації нових працівників, так і для підготовки співробітників із високим потенціалом до виконання складніших функцій. Менторинг забезпечує передачу неформалізованих знань, накопиченого практичного досвіду та корпоративних цінностей, що є особливо цінним у банківській сфері, де значну роль відіграють професійні судження та етичні стандарти.

Інноваційні підходи до навчання передбачають також активне використання цифрових інструментів і технологій. Дистанційні курси, вебінари, інтерактивні тренінги та симуляційні програми дозволяють забезпечити безперервність навчального процесу незалежно від зовнішніх обставин. Для АТ «УкрСиббанк» це має особливе значення з огляду на широку регіональну

присутність та необхідність оперативного доведення змін у продуктах, процедурах і регуляторних вимогах до всіх підрозділів.

Разом із тим цифровізація навчання не зводиться лише до використання онлайн-форматів. Вона передбачає застосування аналітичних інструментів для оцінки результативності навчальних програм, відстеження прогресу співробітників і коригування освітніх траєкторій. Аналіз даних щодо участі в навчанні, результатів тестування та практичного застосування отриманих знань дозволяє банку підвищувати якість освітніх програм і забезпечувати їх відповідність реальним потребам бізнесу.

Окрему увагу в системі професійного розвитку персоналу АТ «УкрСиббанк» приділено розвитку управлінських компетенцій. Керівники різних рівнів відіграють ключову роль у трансляції корпоративних цінностей, впровадженні змін і формуванні мотиваційного середовища. Тому інноваційні програми навчання для управлінського персоналу орієнтовані не лише на розвиток функціональних навичок, а й на формування лідерських якостей, емоційного інтелекту, здатності до стратегічного мислення та управління командами в умовах невизначеності.

Професійний розвиток персоналу в АТ «УкрСиббанк» також тісно пов'язаний із системою оцінювання результативності праці. Навчання розглядається як інструмент підвищення індивідуальної та колективної ефективності, а його результати враховуються під час ухвалення управлінських рішень щодо кар'єрного просування, формування кадрового резерву та матеріального стимулювання. Такий підхід підсилює мотиваційний ефект навчання та сприяє формуванню у працівників усвідомлення прямого зв'язку між професійним розвитком і кар'єрними можливостями [12].

Запровадження інноваційних підходів до навчання та розвитку персоналу дозволяє АТ «УкрСиббанк» не лише підвищувати кваліфікацію співробітників, а й формувати внутрішній кадровий потенціал, здатний забезпечити стабільність і наступність управління. У довгостроковій перспективі це створює умови для зменшення залежності від зовнішнього ринку праці, зниження витрат на адаптацію нових працівників і підвищення лояльності персоналу.

3.3 Розвиток системи мотивації та оцінювання персоналу як інструменту підтримки кар'єрного зростання

Розвиток системи мотивації та оцінювання персоналу є одним із ключових чинників забезпечення сталого кар'єрного зростання працівників і водночас важливим інструментом підвищення ефективності діяльності організації в цілому. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції та ускладнення вимог до професійних компетенцій персоналу традиційні підходи до стимулювання та контролю результатів праці поступово втрачають свою результативність. Це зумовлює необхідність формування комплексних, гнучких і орієнтованих на розвиток систем мотивації та оцінювання, які не лише забезпечують досягнення поточних виробничих цілей, а й створюють умови для довгострокового професійного та кар'єрного розвитку працівників.

Система мотивації персоналу в сучасних організаціях дедалі більше розглядається не як сукупність окремих стимулів, а як цілісний механізм впливу на трудову поведінку, професійну активність і залученість працівників. Її розвиток передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних складових, врахування індивідуальних потреб, очікувань і кар'єрних орієнтацій персоналу, а також узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями організації. У цьому контексті мотивація набуває стратегічного характеру, оскільки вона спрямована не лише на підвищення поточної результативності, а й на формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити конкурентоспроможність організації в майбутньому [6].

Оцінювання персоналу, у свою чергу, виступає необхідною умовою ефективного функціонування мотиваційної системи та важливим інструментом управління кар'єрним зростанням. Об'єктивна та прозора оцінка результатів діяльності, рівня компетентностей і потенціалу розвитку працівників дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо просування по службі, формування індивідуальних планів розвитку, участі в програмах навчання та включення до кадрового резерву. Водночас оцінювання виконує зворотний зв'язок,

який допомагає працівникам усвідомити власні сильні сторони, зони для вдосконалення та перспективи професійного зростання.

Інтеграція системи мотивації та оцінювання персоналу з механізмами кар'єрного розвитку дозволяє створити єдиний управлінський простір, у межах якого досягнення високих результатів, розвиток компетентностей і кар'єрне просування взаємопов'язані та взаємозумовлені. Такий підхід сприяє формуванню у працівників довгострокової зацікавленості в професійному самовдосконаленні, підвищує рівень їх лояльності до організації та знижує ризики плинності кадрів, особливо серед найбільш цінних і перспективних фахівців.

Важливою тенденцією розвитку систем мотивації є посилення ролі нематеріальних стимулів, зокрема можливостей професійного навчання, участі в цікавих і значущих проєктах, розширення відповідальності, визнання досягнень і підтримки з боку керівництва. Саме ці чинники дедалі частіше виступають визначальними для прийняття працівниками рішень щодо побудови кар'єри в межах однієї організації. У поєднанні з чіткими критеріями оцінювання та зрозумілими правилами кар'єрного просування вони формують відчуття справедливості та прогнозованості, що є важливою умовою ефективної мотивації.

Розвиток системи оцінювання персоналу також передбачає перехід від формальних і переважно кількісних показників до багатовимірних моделей, які враховують не лише результати праці, а й поведінкові аспекти, рівень залученості, здатність до навчання, інноваційність і потенціал до виконання складніших управлінських або експертних функцій. Застосування таких підходів дозволяє більш точно визначати готовність працівників до кар'єрного зростання та формувати індивідуальні траєкторії розвитку відповідно до потреб організації.

У підсумку розвиток системи мотивації та оцінювання персоналу як інструменту підтримки кар'єрного зростання сприяє формуванню в організації культури результативності, розвитку та відповідальності. Така система забезпечує узгодження особистих професійних цілей працівників із стратегічними пріоритетами організації, підвищує ефективність використання людського капіталу та створює передумови для сталого розвитку в умовах постійних змін.

Прискорення науково-технічного прогресу та соціально-економічних

трансформацій, а також зростання рівня невизначеності й мінливості конкурентного середовища зумовили еволюцію управлінських підходів від короткострокового внутрішньофірмового планування до довгострокового, а згодом і до стратегічного планування. В умовах, коли діяльність значної кількості підрозділів АТ «УкрСиббанк» відбувається під впливом кризових процесів і нестабільних зовнішніх чинників, особливого значення набуває наявність чітко сформованої стратегії та продуманої тактики антикризового реагування. Розроблення й упровадження такої стратегії, здатної адекватно відповідати динамічним змінам зовнішнього середовища, стало невід'ємною складовою функціонування сучасних організацій.

Стратегія управління персоналом належить до функціональних стратегій, які перебувають у підпорядкуванні загальної стратегії розвитку організації, логічно з неї випливають та конкретизують її положення. Залежно від характеру об'єкта впливу функціональна стратегія може мати концентрований або диверсифікований характер. У першому випадку вона орієнтована на цілісний об'єкт управління без поділу на окремі елементи, у другому — спрямована на забезпечення відносно самостійного розвитку структурних частин організації за умови їх взаємної підтримки та узгодженості дій [60].

Реалізація стратегії управління людськими ресурсами дає змогу вирішувати комплекс ключових завдань, пов'язаних із забезпеченням організації персоналом необхідної чисельності та кваліфікації, оптимізацією кадрової структури, накопиченням і раціональним використанням кадрового потенціалу відповідно до бізнес-цілей. Важливими складовими цієї стратегії є формування й удосконалення механізмів управління персоналом, регулювання трудової поведінки працівників, визначення ефективних моделей матеріального та нематеріального заохочення, організація навчання і підвищення кваліфікації, розвиток стратегічного мислення та професійних компетенцій. Не менш значущими є питання формування корпоративної культури, зміцнення ідентифікації працівників з організацією, створення умов для реалізації трудових прав і обов'язків, трансформації кадрових служб у сучасні сервісно-маркетингові підрозділи та забезпечення безпечних і сприятливих умов праці.

Узагальнюючи, стратегію доцільно розглядати як систему визначення перспективних цілей розвитку організації, термінів їх досягнення та механізмів оцінювання рівня реалізації поставлених завдань. Стратегія управління персоналом у цьому контексті постає як комплекс організаційних заходів щодо використання людського капіталу, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства та вплив на поведінку окремих працівників у процесі формування й задоволення стратегічних потреб організації.

Особливе місце у системі управління персоналом посідає стратегія мотивації та стимулювання праці, яка орієнтована на формування конкурентних переваг на основі корпоративних цінностей, високого рівня продуктивності, інноваційної активності та залученості персоналу. Її реалізація передбачає досягнення цілей організації шляхом залучення, утримання та розвитку професійно підготовлених працівників за допомогою ефективної, стійкої та багатокомпонентної мотиваційної системи. Така стратегія визначає вимоги до якісного складу персоналу та необхідного рівня результативності праці для забезпечення сталого розвитку всієї організаційної системи [18].

Стратегія мотивації й стимулювання праці може бути охарактеризована як сукупність цілеспрямованих управлінських процесів, за допомогою яких працівники залучаються до різних видів діяльності та заохочуються до підвищення ефективності роботи. Вона сприяє зміцненню організаційної спроможності підприємства, розвитку здатності персоналу до планування власної діяльності, самостійного виявлення й розв'язання проблем у процесі виконання професійних завдань.

У межах реалізації стратегії мотивації та стимулювання праці відбувається постійне вдосконалення відповідних механізмів із урахуванням організаційних, управлінських і соціально-економічних умов функціонування організації. До таких чинників належать показники рентабельності діяльності в розрахунку на одного працівника, рівень продуктивності та витрат праці, структура й динаміка оплати праці, перелік компетенцій, що потребують розвитку, чисельність персоналу, а також доцільність передачі окремих видів діяльності на аутсорсинг або їх виконання власними силами.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного наукового дослідження особливостей мотивації персоналу в умовах системної кризи в АТ «Укрсиббанк» сформульовано фундаментальні висновки та розроблено практичні рекомендації. У межах поглиблення теоретичного розуміння природи та цільового призначення трудової мотивації було розширено категоріальний апарат шляхом деталізації принципів та стратегічних завдань, що покладаються на систему управління людськими ресурсами. Зокрема, ідентифіковано такі ключові вектори, як залучення висококваліфікованих фахівців, забезпечення їхньої тривалої лояльності та інтеграції в організаційну структуру, стимулювання результативної професійної поведінки, оптимізація витрат на відтворення робочої сили, а також підвищення адміністративної ефективності та прозорості управлінських процедур.

Грунтовний аналіз емпіричних даних засвідчив наявність сукупності проблем у сфері мотивації праці банківських установ, які спричиняють зниження загального рівня вмотивованості персоналу та, як наслідок, регресію показників операційної ефективності. Серед виявлених деструктивних чинників особливу увагу привертають проблеми специфічного характеру, притаманні вітчизняному фінансовому сектору, а також виклики, що виникли внаслідок радикальних трансформацій ринку праці через військову агресію РФ проти України. Спираючись на класичні та сучасні теорії мотивації, у роботі узагальнено класифікацію методів управління персоналом, які диференційовані за джерелами формування мотивів, спрямованістю на стратегічні цілі банку, формами задоволення потреб та пріоритетністю ціннісних орієнтацій. Доведено, що системне застосування зазначених методів у межах кадрововідновлювального підходу дозволяє досягти динамічної рівноваги між інтересами працівників та організації, що є критично важливим для стабілізації банківських установ у воєнний період.

Аналізуючи стан АТ «Укрсиббанк», слід констатувати його належність до лідерів національного банківського сектору. Разом із тим, у 2025 році, з огляду на загальну дестабілізацію ринку, банк змушений був змістити акценти з агресивного зростання частки ринку на підтримання життєздатності внутрішніх систем. Система стимулювання в установі характеризується високим рівнем складності

та охоплює широкий спектр матеріальних і нематеріальних важелів. На сьогодні домінуючим є фінансовий аспект, який включає фіксовану частину винагороди, систему змінних премій та розширений соціальний пакет. Окрім прямого грошового заохочення, АТ «Укрсиббанк» спрямовує значний капітал у розвиток інтелектуального ресурсу та безперервне навчання кадрів. Такий підхід створює умови для постійної актуалізації професійних компетенцій та самореалізації співробітників. Проте становлення персоналу має сприйматися не як дискретний набір заходів, а як цілісний, безперервний процес, координацію якого здійснюють спеціалізовані Навчальні центри.

У ході наукового пошуку було розроблено та апробовано методику комплексної оцінки ефективності мотиваційного механізму, що інтегрує економічні результати діяльності, показники плинності та руху кадрів, оцінку освітньо-кваліфікаційного рівня, а також аналіз умов праці. Результати діагностики виявили суттєві прогалини: по-перше, встановлено ігнорування фактору додаткового навантаження та понаднормового часу при формуванні фонду оплати праці окремих категорій персоналу, зокрема касирів та менеджерів фронт-офісу. Це призводить до зниження індивідуальної продуктивності та зростання внутрішньої незадоволеності. По-друге, зафіксовано критичне зростання плинності кадрів, показник якої у 2025 році досяг 25%, що на 5% перевищує дані 2021 року. Така тенденція перешкоджає професійному згуртуванню колективу, нівелює корпоративний дух та призводить до незворотних втрат інтелектуального капіталу, паралельно створюючи надмірні витрати на рекрутинг і первинну підготовку нових фахівців.

Проведене анкетування та SWOT-аналіз підтвердили, що проблеми банку мають як екзогенний характер (загальний дефіцит кадрів на ринку), так і ендогенну природу, пов'язану з нестабільністю внутрішньої кадрової політики та недостатньою гнучкістю системи соціальних преференцій. Для нейтралізації виявлених дефіцитів було розроблено цілісну стратегію вдосконалення системи стимулювання. Ключовою пропозицією є перехід до реального впровадження методології Business Performance Management (BPM), яка на даному етапі використовується суто декларативно. Впровадження BPM дозволить об'єктивізувати

оцінку результативності праці та пов'язати її з системою винагороди.

Додатково запропоновано модернізований алгоритм селекції персоналу, що базується на п'яти послідовних етапах: спеціалізоване тестування MIDOT, багаторівнева співбесіда, професійне стажування, верифікація даних через поліграфологічне тестування (за потреби) та юридичне оформлення трудових відносин. Кінцевою метою запропонованих заходів є трансформація мотиваційного механізму в інструмент максимального розкриття внутрішнього трудового потенціалу, що дозволить забезпечити стійке кар'єрне зростання працівників та підвищити конкурентоспроможність банку в довгостроковій перспективі через розвиток пріоритетних напрямів управління людським капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Укрсиббанк». Звіт про управління за 2024 рік. URL: <https://ukrsib-bank.com/about-bank/reporting/>
2. АТ «Укрсиббанк». Політика корпоративного навчання та розвитку персоналу на 2024–2026 рр. Київ, 2024. 38 с.
3. Азрієлян Н., Іванова О. Цифрова трансформація процесів навчання персоналу в банківській сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-42.
4. Балан В. Г., Теличко В. Ю. Моделювання системи управління кар'єрою персоналу на підприємствах фінансового сектору. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 312–318.
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян В. П. Управління розвитком персоналу в умовах змін : навч. посіб. Київ : ЦП «Компринт», 2021. 462 с.
6. Блонська В. І., Синицька Н. В. Розвиток людського капіталу банку в умовах цифровізації економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 73. С. 115–121.
7. Бондарчук Н. В. Мотиваційний менеджмент як інструмент управління кар'єрним зростанням працівників банку. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 88–95.
8. Борисова С. П. Коучинг як метод розвитку лідерського потенціалу персоналу банківських установ. *Вісник ХНУ*. 2021. № 4. С. 102–109.
9. Бугрова О. О. Особливості дистанційного навчання персоналу банку в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасної трансформації економіки*. 2023. № 9. URL: <https://reicst.com.ua/pmte/article/view/2023-9-05-01>.
10. Василик А. В. Управління талантами як стратегічний пріоритет АТ «Укрсиббанк». *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2022. Т. 7. С. 24–30.
11. Васильченко З. М., Васильченко І. П. Банківський менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2021. 520 с.
12. Виноградова О. В., Гірченко Т. Д. Бренд роботодавця як інструмент залучення та утримання персоналу в банківській сфері. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, № 2. С. 45–58.

- 13.Вовк В. Я. Стратегічне управління персоналом банку в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.1.12.
- 14.Гавкалова Н. Л., Лола Ю. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 284 с.
- 15.Гнатенко Є. П. Психологічні аспекти управління кар'єрою в банківських установах під час кризи. *Габітус*. 2023. Вип. 45. С. 132–137.
- 16.Головко О. С. Корпоративна культура як чинник професійного розвитку персоналу банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 54–60.
- 17.Гривківська О. В. Модернізація системи оцінювання персоналу банку на основі компетентнісного підходу. *Агросвіт*. 2021. № 12. С. 38–44.
- 18.Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2022. 512 с.
- 19.Гук Л. П. Грейдинг як сучасна технологія стимулювання кар'єрного розвитку працівників АТ «Укрсиббанк». *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 71–76.
- 20.Даниленко С. В. Соціальні програми банку як елемент нематеріальної мотивації. *Фінансовий простір*. 2021. № 2 (42). С. 15–23.
- 21.Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 360 с.
- 22.Дроботя Я. В. Трансформація системи професійного навчання в АТ «Укрсиббанк» під впливом інтеграції з BNP Paribas. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 3. С. 89–101.
- 23.Єрмошенко А. М. Механізм управління кадровою безпекою банківської установи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 114–122.
- 24.Живко З. Б. Кадровий менеджмент : підручник. Львів : Ліга-Прес, 2021. 418 с.
- 25.Захарчук О. В. Вплив цифровізації на структуру робочих місць у банківському секторі України. *Цифрова економіка та технології*. 2022. № 1. С. 10–18.
- 26.Іванісов О. В. Використання КРІ в управлінні результативністю персоналу банку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 245–251.
- 27.Коваленко В. В., Шелудько Н. М. Банківська система України: виклики та стратегії розвитку у воєнний період. Київ : НАН України, 2023. 240 с.

28. Козак В. Г. Побудова кар'єрних траєкторій персоналу в міжнародних банківських групах. *Міжнародна економічна політика*. 2022. № 1. С. 112–129.
29. Колот А. М., Герасименко О. О. Сфера праці в умовах глобальних трансформацій. Київ : КНЕУ, 2021. 448 с.
30. Костишина Т. П. Гідна праця: теоретико-прикладні аспекти : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 320 с.
31. Кравець О. М. Управління інтелектуальним капіталом як фактор конкурентоспроможності банку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 4 (37). С. 60–67.
32. Кузнецова А. Я. Фінансовий менеджмент у банках : навч. посіб. Львів : ЛНУ, 2021. 380 с.
33. Кулик В. А. Розвиток гнучких навичок (Soft Skills) персоналу як вимога сучасного банківського ринку. *Наукові праці ПДАА*. 2022. № 1. С. 142–150.
34. Лазоренко Л. В. Адаптація персоналу банку до роботи в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19. Т. 2. С. 185–194.
35. Лепейко Т. І. Крос-культурний менеджмент у банківських групах з іноземним капіталом. *Сучасний стан наукових досліджень*. 2021. № 3. С. 77–85.
36. Лопушняк Г. С. Соціально-трудова стабільність у банках під час кризи. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 2. С. 14–29.
37. Мазур В. В. Психологічне благополуччя (Well-being) персоналу як напрям HR-стратегії банку. *Психологія і суспільство*. 2023. № 1. С. 98–110.
38. Мартиненко М. В. Управління знаннями в банківських організаціях. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 120–127.
39. Миколайчук І. П. Система Talent Management у міжнародних корпораціях: досвід для України. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 65. С. 44–50.
40. Назарова Г. В. Формування кадрового резерву в банках: методи та інструменти. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. Вип. 3, № 2. С. 156–164.

- 41.Отенко І. П. Стратегічне управління людськими ресурсами банку. *Економічний розвиток*. 2022. № 4. С. 33–41.
- 42.Петрова І. Л. Професійна мобільність персоналу в умовах нестабільності. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2021. № 2. С. 12–19.
- 43.Пилипенко Г. Г. Людський капітал у цифровій економіці : монографія. Дніпро : НТУ «ДП», 2021. 210 с.
- 44.Поважний О. С. Організаційна поведінка та лідерство в банках. Маріуполь : ДонДУУ, 2021. 250 с.
- 45.Про внутрішній контроль у банках України : Положення НБУ № 88 від 02.07.2019 (із змінами станом на 2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
- 46.Радченко О. В. Менеджмент у банківській сфері : навч. посіб. Харків : Колегіум, 2021. 290 с.
- 47.Решетняк О. І. Моделі планування кар'єри в іноземних банках в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 21. С. 75–82.
- 48.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 608 с.
- 49.Сардак С. Е. Управління ресурсами людського розвитку в глобальному середовищі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. № 34. С. 55–62.
- 50.Семикіна М. В. Соціально-економічна безпека персоналу банку. *Наукові праці КНТУ*. 2021. Вип. 35. С. 201–210.
- 51.Сич Є. М. Кадрова політика банків в умовах воєнних викликів. *Транспортні системи та технології*. 2023. № 41. С. 130–139.
- 52.Скібіцька Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 420 с.
- 53.Старостіна А. О. Маркетингові дослідження ринку праці банківських послуг. *Маркетинг в Україні*. 2022. № 1. С. 4–15.
- 54.Терон І. В. Трансформація системи мотивації персоналу банку в умовах віддаленої роботи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. Вип. 1. С. 56–63.
- 55.Тюленєва Ю. В. Гейміфікація в системі навчання персоналу АТ «Укрсиббанк». *Молодий вчений*. 2023. № 2 (114). С. 45–50.

56. Шаульська Л. В. Розвиток трудового потенціалу в умовах інтелектуалізації економіки. *Україна: аспекти праці*. 2022. № 3. С. 18–26.
57. Штулер І. Ю. Формування стратегії кар'єрного зростання фахівців фінансової сфери. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 82–91.
58. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. Kogan Page, 2022. 848 p.
59. BNP Paribas Group. *Integrated Report 2023: Human Resources and Social Responsibility*. Paris, 2024. 112 p.
60. Dessler G. *Human Resource Management*. 17th ed. Pearson, 2023. 720 p.
61. Noe R. A. *Employee Training and Development*. 9th ed. McGraw Hill, 2022. 608 p.
62. Ulrich D. HR Excellence: Scaling Human Resources for Banking. *Harvard Business Review*. 2021. Vol. 99, No. 4. P. 112–119.

ДОДАТКИ

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)


Комбінований звіт про фінансовий стан
на 31 грудня 2024 року
(у тисячах українських гривень)

| | Примітки | 31 грудня 2024 року | 31 грудня 2023 року |
|--|----------|------------------------|------------------------|
| АКТИВИ | | | |
| Готівка | 6 | 2 390 037 | 1 909 485 |
| Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України («НБУ») і короткострокові розміщення в НБУ | 6 | 12 079 802 | 11 899 006 |
| Кореспондентські рахунки, депозити та кредити овернайт у банках | 6 | 40 862 447 | 28 632 072 |
| Кредити та аванси банкам | | 20 | 20 |
| Похідні фінансові активи | 23 | 9 764 | 14 096 |
| Кредити та аванси клієнтам | 7 | 12 475 246 | 11 237 375 |
| Інвестиції в цінні папери | 8 | 95 065 496 | 82 999 939 |
| Основні засоби | 9 | 2 275 761 | 1 856 159 |
| Інвестиційна нерухомість | | 321 | 340 |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу | 9 | 876 510 | 832 695 |
| Відстрочені податкові активи | 19 | 211 909 | 216 626 |
| Активи із права користування | 10 | 129 298 | 124 814 |
| Інші фінансові активи | 11 | 2 287 795 | 2 076 789 |
| Інші нефінансові активи | 11 | 511 740 | 235 778 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА АКТИВІВ | | 169 176 146 | 142 035 194 |
| ЗОБОВ'ЯЗАННЯ | | | |
| Кошти банків | | 1 173 | 1 448 |
| Похідні фінансові зобов'язання | 23 | 19 613 | 89 856 |
| Кошти клієнтів | 12 | 144 301 249 | 119 531 297 |
| Орендні зобов'язання | | 128 106 | 122 399 |
| Поточні податкові зобов'язання | | 1 469 956 | 3 207 329 |
| Інші фінансові зобов'язання | 13 | 1 382 968 | 1 230 252 |
| Інші нефінансові зобов'язання | 13 | 282 360 | 304 376 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ | | 147 585 425 | 124 486 957 |
| ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ | | | |
| Статутний капітал | 14 | 5 118 771 | 5 118 771 |
| Емісійний дохід | 14 | 957 787 | 957 787 |
| Нерозподілений прибуток | | 15 514 132 | 11 471 648 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ, ЩО ВІДНОСИТЬСЯ ДО ВЛАСНИКІВ МАТЕРИНСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА | | 21 590 690 | 17 548 206 |
| Частки участі, що не забезпечують контролю | | 31 | 31 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ | | 21 590 721 | 17 548 237 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ | | 169 176 146 | 142 035 194 |

Затверджено до випуску та підписано:

 Л. Дюпуш,
 Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

22 травня 2025 року


 Т. В. Семенюк,
 Головний бухгалтер – Начальник Управління
 фінансового та податкового обліку Департаменту
 фінансів АТ «УКРСИББАНК»

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

**Комбінований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток
за рік, який закінчився 31 грудня 2024 року
(у тисячах українських гривень)**

| | Примітки | За 12 місяців 2024 року | За 12 місяців 2023 року |
|---|-----------|----------------------------|----------------------------|
| Процентні доходи | 16 | 14 025 315 | 13 002 124 |
| Процентні витрати | 16 | (2 171 506) | (1 003 890) |
| Комісійні доходи | 17 | 2 934 028 | 2 629 984 |
| Комісійні витрати | 17 | (1 170 129) | (975 277) |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою | | 593 074 | 1 131 139 |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти | | 387 338 | 146 802 |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток | | 110 904 | 106 896 |
| Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю | | (78) | (33 244) |
| Дохід від страхування | | 69 372 | 65 488 |
| Витрати на страхові послуги за випущеними страховими контрактами | | (73 239) | (60 473) |
| Інші операційні доходи (витрати) | | (159 492) | (331 298) |
| Чисті доходи від банківської діяльності | | 14 545 587 | 14 678 251 |
| Витрати на виплати працівникам | 18 | (3 494 229) | (3 106 468) |
| Інші адміністративні та операційні витрати | 18 | (1 983 721) | (1 775 890) |
| Амортизаційні витрати | 9, 10 | (867 262) | (723 663) |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9 | 20 | (49 434) | (137 325) |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), для нефінансових активів | | 77 996 | (352 601) |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | | 8 228 937 | 8 582 304 |
| Інші прибутки (збитки) | | 4 308 | 8 666 |
| Прибуток (збиток) до оподаткування | | 8 233 245 | 8 590 970 |
| Доходи від повернення податку (витрати на сплату податку) | 19 | (4 190 761) | (4 372 109) |
| Прибуток (збиток) | | 4 042 484 | 4 218 861 |
| Загальна сума сукупного доходу | | 4 042 484 | 4 218 861 |
| Прибуток (збиток), що відноситься до: | | | |
| Власників материнського підприємства | | 4 042 484 | 4 218 861 |
| Часток участі, що не забезпечують контролю | | - | - |
| Прибуток (збиток) | | 4 042 484 | 4 218 861 |
| Сукупний дохід, що відноситься до: | | | |
| Власників материнського підприємства | | 4 042 484 | 4 218 861 |
| Часток участі, що не забезпечують контролю | | - | - |
| Загальна сума сукупного доходу | | 4 042 484 | 4 218 861 |
| Базовий прибуток (збиток) на акцію, що належить власникам банку (гривень на акцію) | 15 | 0,0043 | 0,0045 |

Затверджено до випуску та підписано:

Т. Дюлуш,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

22 травня 2025 року

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління
фінансового та податкового обліку Департаменту
фінансів АТ «УКРСИББАНК»

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Комбінований звіт про рух грошових коштів
за рік, який закінчився 31 грудня 2024 року
(у тисячах українських гривень)

| | Примітки | За 12 місяців 2024 року | За 12 місяців 2023 року |
|--|----------|----------------------------|----------------------------|
| Грошові потоки від (для) операційної діяльності | | | |
| Проценти отримані | | 13 335 614 | 12 589 441 |
| Проценти сплачені | | (2 143 354) | (963 140) |
| Чисте збільшення/(зменшення) від операцій з іноземною валютою | | 593 074 | 1 131 139 |
| Прибуток від відшкодування кредитів та авансів, списаних раніше | | 92 445 | 122 669 |
| Чисте збільшення/(зменшення) від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | | 44 992 | 104 931 |
| Комісійні доходи, що отримані | | 2 805 946 | 2 599 525 |
| Комісійні витрати, що сплачені | | (971 710) | (905 087) |
| Надходження від страхових премій | | 61 440 | 46 962 |
| Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю | | (187 451) | (410 835) |
| Виплати працівникам та виплати від їх імені | | (3 453 202) | (2 953 714) |
| Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені | | (1 981 455) | (1 804 414) |
| Податки на прибуток сплачені, класифіковані як операційна діяльність | | (5 924 140) | (1 558 003) |
| Грошові потоки від (для) операційної діяльності | | 2 272 199 | 7 999 474 |
| Грошові потоки від (для) операційної діяльності | | | |
| Чисте (збільшення)/зменшення обов'язкових резервів у Національному банку України | 6 | (1 076 777) | (6 507 967) |
| Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банків | | - | 376 136 |
| Чисте (збільшення)/зменшення позик та авансів клієнтам | | (907 660) | 4 039 798 |
| Чистий (прибуток)/збиток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток | | 55 262 | (12 511) |
| Чисте (збільшення)/зменшення інших активів | | (117 990) | 209 317 |
| Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів | | 18 836 999 | 23 021 488 |
| Чисте збільшення/(зменшення) інших зобов'язань | | (135 363) | (63 973) |
| Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності) | | 18 926 670 | 29 061 762 |
| Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності | | | |
| Придбання цінних паперів | 20 | (8 693 668 715) | (7 266 258 453) |
| Надходження від реалізації та погашення інвестицій у цінні папери | 20 | 8 684 546 741 | 7 229 347 044 |
| Придбання основних засобів | | (1 315 505) | (1 195 302) |
| Надходження від продажу основних засобів | | 4 308 | 7 487 |
| Дивіденди отримані | | 3 857 | 3 066 |
| Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності) | | (10 429 314) | (38 096 158) |
| Грошові потоки від (для) фінансової діяльності | | | |
| Повернення інших залучених коштів | | (275) | (497) |
| Виплати за орендними зобов'язаннями | | (33 014) | (41 800) |
| Випуск простих акцій | | | 68 400 |
| Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності) | | (33 289) | 26 103 |
| Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти | | 3 340 054 | 2 409 780 |
| Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти | 6 | 10 825 | 26 430 |
| Збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів | | 11 814 946 | (6 572 083) |
| Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду | 6 | 31 258 981 | 37 831 064 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду | 6 | 43 073 927 | 31 258 981 |

- Придбання основних засобів за роки, що закінчилися 31 грудня 2024 та 2023 років, включає придбання нематеріальних активів, крім судів, на суму 429 565 тисяч гривень та 433 163 тисячі гривень відповідно.

Затверджено до випуску та підписано:

Л. Дюбуа,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

22 травня 2025 року.

Т. В. Семанюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління
фінансового та податкового обліку Департаменту
фінансів АТ «УКРСИББАНК»

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Комбінований звіт про фінансовий стан
на 31 грудня 2023 року
(у тисячах українських гривень)

| | Примітки | 31 грудня 2023 року | 31 грудня 2022 року (скориговано, Прим. 5) |
|--|----------|------------------------|---|
| АКТИВИ | | | |
| Готівка | 6 | 1 909 485 | 2 695 862 |
| Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України («НБУ») і короткострокові розміщення в НБУ | 6 | 11 899 006 | 5 282 421 |
| Кореспондентські рахунки, депозити та кредити овернайт у банках | 6 | 28 632 072 | 34 526 396 |
| Кредити та аванси банкам | 7 | 20 | 379 898 |
| Похідні фінансові активи | 25 | 14 096 | - |
| Кредити та аванси клієнтам | 8 | 11 237 375 | 14 746 921 |
| Інвестиції в цінні папери | 9 | 82 999 939 | 45 696 409 |
| Основні засоби | 10 | 1 856 159 | 1 322 032 |
| Інвестиційна нерухомість | | 340 | - |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу | 10 | 832 695 | 729 564 |
| Відстрочені податкові активи | 21 | 216 626 | 111 690 |
| Активи із права користування | 11 | 124 814 | 157 741 |
| Інші фінансові активи | 12 | 2 076 789 | 2 147 680 |
| Інші нефінансові активи | 12 | 235 778 | 751 918 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА АКТИВІВ | | 142 035 194 | 108 548 532 |
| ЗОБОВ'ЯЗАННЯ | | | |
| Кошти банків | 15 | 1 448 | 1 784 |
| Похідні фінансові зобов'язання | 25 | 89 856 | 1 603 |
| Кошти клієнтів | 13 | 119 531 297 | 93 591 062 |
| Орендні зобов'язання | 15 | 122 399 | 152 472 |
| Поточні податкові зобов'язання | | 3 207 329 | 290 606 |
| Інші фінансові зобов'язання | 14 | 1 230 252 | 972 016 |
| Інші нефінансові зобов'язання | 14 | 304 376 | 278 013 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ | | 124 486 957 | 95 287 556 |
| ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ | | | |
| Статутний капітал | 16 | 5 118 771 | 5 098 771 |
| Емісійний дохід | 16 | 957 787 | 909 387 |
| Нерозподілений прибуток | | 11 471 648 | 7 252 787 |
| Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства | | 17 548 206 | 13 260 945 |
| Частки участі, що не забезпечують контролю | | 31 | 31 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ | | 17 548 237 | 13 260 976 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ | | 142 035 194 | 108 548 532 |

Затверджено до випуску та підписано

Ю. Р. Кадуліна
В.о. Голови Правління



26 липня 2024 року

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління
фінансового та податкового обліку Департаменту
фінансів АТ «УКРСИББАНК»

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Комбінований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток
за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року
(у тисячах українських гривень)

| | Примітки | За 12 місяців 2023 року | За 12 місяців 2022 року (скориговано, Прим. 5) |
|---|----------|----------------------------|---|
| Процентні доходи | 18 | 13 002 124 | 9 034 385 |
| Процентні витрати | 18 | (1 003 890) | (306 721) |
| Комісійні доходи | 19 | 2 629 984 | 2 379 906 |
| Комісійні витрати | 19 | (975 277) | (784 315) |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою | | 1 131 139 | 1 251 681 |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти | | 146 802 | 330 671 |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток | | 106 896 | 300 185 |
| Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю | | (33 244) | (2 579) |
| Дохід від страхування | | 65 488 | 63 540 |
| Витрати на страхові послуги за випущеними страховими контрактами | | (60 473) | (67 926) |
| Інші операційні доходи (витрати) | | (331 298) | (226 180) |
| Чисті доходи від банківської діяльності | | 14 678 251 | 11 972 647 |
| Витрати на виплати працівникам | 20 | (3 106 468) | (2 551 514) |
| Інші адміністративні та операційні витрати | 20 | (1 775 890) | (1 339 655) |
| Амортизаційні витрати | 10, 11 | (723 663) | (595 508) |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9 | 22 | (137 325) | (3 133 867) |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), для нефінансових активів | | (352 601) | - |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | | 8 582 304 | 4 352 103 |
| Інші прибутки (збитки) | | 8 666 | (7 960) |
| Прибуток (збиток) до оподаткування | | 8 590 970 | 4 344 143 |
| Доходи від повернення податку (витрати на сплату податку) | 21 | (4 372 109) | (780 084) |
| Прибуток (збиток) | | 4 218 861 | 3 564 059 |
| Загальна сума сукупного доходу | | 4 218 861 | 3 564 059 |
| Прибуток (збиток), що відноситься до: | | | |
| Власників материнського підприємства | | 4 218 861 | 3 564 059 |
| Часток участі, що не забезпечують контролю | | - | - |
| Прибуток (збиток) | | 4 218 861 | 3 564 059 |
| Сукупний дохід, що відноситься до: | | | |
| Власників материнського підприємства | | 4 218 861 | 3 564 059 |
| Часток участі, що не забезпечують контролю | | - | - |
| Загальна сума сукупного доходу | | 4 218 861 | 3 564 059 |
| Базовий прибуток (збиток) на акцію, що належить власникам банку (гривень на акцію) | 17 | 0,0045 | 0,0038 |

Затверджено до випуску та підписано:

Ю. Р. Кадуліна,
В.о. Голови Правління АТ «УКРСИББАНК»



26 липня 2024 року

Т. В. Семенов,
Головний бухгалтер – Начальник Управління
фінансового та податкового обліку Департаменту
фінансів АТ «УКРСИББАНК»

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Комбінований звіт про рух грошових коштів
за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року
(у тисячах українських гривень)

| | Примітки | За 12 місяців 2023 року | За 12 місяців 2022 року (скориговано, Прим. 5) |
|--|----------|----------------------------|---|
| Грошові потоки від (для) операційної діяльності | | | |
| Проценти отримані | | 12 589 441 | 8 532 154 |
| Проценти сплачені | | (963 140) | (309 736) |
| Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою | | 1 131 139 | 1 251 681 |
| Прибуток від відшкодування кредитів та авансів, списаних раніше | | 122 669 | 79 529 |
| Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | | 104 931 | 304 410 |
| Комісійні доходи, що отримані | | 2 599 525 | 2 364 609 |
| Комісійні витрати, що сплачені | | (905 087) | (786 571) |
| Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю | | (378 024) | (305 727) |
| Виплати працівникам та виплати від їх імені | | (2 939 563) | (2 549 172) |
| Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені | | (1 804 414) | (1 383 648) |
| Податки на прибуток сплачені, класифіковані як операційна діяльність | | (1 558 003) | (598 907) |
| Грошові потоки від (для) операційної діяльності | | 7 999 474 | 6 598 622 |
| Грошові потоки від (для) операційної діяльності | | | |
| Чисте (збільшення)/зменшення обов'язкових резервів у Національному банку України | | (6 507 967) | (1 493 739) |
| Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банків | | 376 136 | 14 440 338 |
| Чисте (збільшення)/зменшення позик та авансів клієнтам | | 4 039 798 | 12 420 689 |
| Чистий (прибуток)/збиток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток | | (12 511) | 379 262 |
| Чисте (збільшення)/зменшення інших активів | | 209 317 | (1 535 628) |
| Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів | | 23 021 488 | 15 801 607 |
| Чисте збільшення/(зменшення) інших зобов'язань | | (63 973) | (254 072) |
| Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності) | | 29 061 762 | 46 357 079 |
| Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності | | | |
| Придбання цінних паперів | | (7 266 258 453) | (3 283 844 748) |
| Надходження від реалізації та погашення інвестицій у цінні папери | | 7 229 347 044 | 3 255 611 195 |
| Придбання основних засобів | | (1 195 302) | (1 104 680) |
| Надходження від продажу основних засобів | | 7 487 | (7 960) |
| Дивіденди отримані | | 3 066 | 2 291 |
| Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності) | | (38 096 158) | (29 343 902) |
| Грошові потоки від (для) фінансової діяльності | | | |
| Повернення інших залучених коштів | 15 | (497) | (714) |
| Виплати за орендними зобов'язаннями | 15 | (41 800) | (58 687) |
| Випуск простих акцій | | 68 400 | - |
| Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності) | | 26 103 | (59 401) |
| Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти | | 2 409 780 | 7 634 841 |
| Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти | 6 | 26 430 | (141 325) |
| Збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів | | (6 572 083) | 24 447 292 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду | 6 | 37 831 064 | 13 383 772 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду | 6 | 31 258 981 | 37 831 064 |

- Придбання основних засобів за роки, що закінчилися 31 грудня 2023 та 2022 років, включає придбання нематеріальних активів, придбаних на суму 433 163 тисячі гривень та 414 778 тисяч гривень відповідно.

Затверджено до випуску та підписано:

Ю. Р. Надуліна,
В.о. Голови Правління



Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління
фінансового та податкового обліку Департаменту
фінансів АТ «УКРСИББАНК»

26 липня 2024 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Консолідований звіт про фінансовий стан
на 31 грудня 2022 року
(у тисячах українських гривень)

| | Примітки | 31 грудня 2022 року | 31 грудня 2021 року |
|--|----------|------------------------|------------------------|
| АКТИВИ | | | |
| Готівка | 6 | 2 695 862 | 2 723 482 |
| Кошти обов'язкових резервів у Національному банку України («НБУ») і короткострокові розміщення в НБУ | 6 | 5 282 421 | 3 227 053 |
| Кореспондентські рахунки, депозити та кредити овернайт у банках | 6 | 34 439 848 | 10 523 207 |
| Кредити та аванси банкам | 7 | 379 898 | 13 609 427 |
| Похідні фінансові активи | 25 | - | 4 924 |
| Кредити та аванси клієнтам | 8 | 14 746 900 | 28 459 815 |
| Інвестиції в цінні папери | 9 | 45 696 409 | 16 694 530 |
| Основні засоби | 10 | 1 309 552 | 1 328 922 |
| Інвестиційна нерухомість | | - | 4 |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу | 10 | 729 097 | 527 676 |
| Відстрочені податкові активи | 21 | 110 380 | 115 556 |
| Активи із права користування | 11 | 150 760 | 192 993 |
| Інші фінансові активи | 12 | 2 147 251 | 275 724 |
| Інші нефінансові активи | 12 | 750 647 | 335 056 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА АКТИВІВ | | 108 439 025 | 78 018 369 |
| ЗОБОВ'ЯЗАННЯ | | | |
| Кошти банків | 15 | 1 784 | 2 288 |
| Похідні фінансові зобов'язання | 25 | 1 603 | 12 040 |
| Кошти клієнтів | 13 | 93 635 053 | 66 935 178 |
| Орендні зобов'язання | 15 | 145 078 | 183 637 |
| Поточні податкові зобов'язання | | 290 299 | 113 659 |
| Інші фінансові зобов'язання | 14 | 951 251 | 990 837 |
| Інші нефінансові зобов'язання | 14 | 263 988 | 202 943 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ | | 95 289 056 | 68 440 582 |
| ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ | | | |
| Статутний капітал | 16 | 5 069 262 | 5 069 262 |
| Емісійний дохід | 16 | 811 229 | 811 229 |
| Нерозподілений прибуток | | 7 269 447 | 3 697 265 |
| Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства | | 13 149 938 | 9 577 756 |
| Частки участі, що не забезпечують контролю | | 31 | 31 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ | | 13 149 969 | 9 577 787 |
| ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ | | 108 439 025 | 78 018 369 |

Затверджено до випуску та підписано:

Л. Дюпуш,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління
фінансового та податкового обліку Департаменту
фінансів АТ «УКРСИББАНК»

31 березня 2023 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Консолідований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток
за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року
(у тисячах українських гривень)

| | Примітки | За 12 місяців 2022 року | За 12 місяців 2021 року |
|---|----------|----------------------------|----------------------------|
| Процентні доходи | 18 | 9 024 059 | 3 968 214 |
| Процентні витрати | 18 | (309 154) | (311 850) |
| Комісійні доходи | 19 | 2 379 614 | 2 662 213 |
| Комісійні витрати | 19 | (779 592) | (648 965) |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою | | 1 251 681 | 600 136 |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти | | 331 864 | (86 922) |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток | | 300 185 | 25 914 |
| Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю | | (2 579) | (52 851) |
| Інші операційні доходи (витрати) | | (226 180) | (95 133) |
| Чисті доходи від банківської діяльності | | 11 969 898 | 6 060 756 |
| Витрати на виплати працівникам | | (2 551 707) | (2 300 721) |
| Інші адміністративні та операційні витрати | 20 | (1 332 602) | (1 205 190) |
| Амортизаційні витрати | | (592 251) | (522 256) |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9 | 22 | (3 133 866) | (317 143) |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | | 4 359 472 | 1 715 446 |
| Інші прибутки (збитки) | | (7 960) | 23 525 |
| Прибуток (збиток) до оподаткування | | 4 351 512 | 1 738 971 |
| Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку) | 21 | (779 330) | (328 321) |
| Прибуток (збиток) | | 3 572 182 | 1 410 650 |
| Загальна сума сукупного доходу | | 3 572 182 | 1 410 650 |
| Прибуток (збиток), що відноситься до: Власників материнського підприємства | | 3 572 182 | 1 410 650 |
| Часток участі, що не забезпечують контролю | | - | - |
| Прибуток (збиток) | | 3 572 182 | 1 410 650 |
| Сукупний дохід, що відноситься до: Власників материнського підприємства | | 3 572 182 | 1 410 650 |
| Часток участі, що не забезпечують контролю | | - | - |
| Загальна сума сукупного доходу | | 3 572 182 | 1 410 650 |
| Прибуток на одну просту акцію (гривень на акцію) | 17 | 3,78 | 1,49 |
| Прибуток на одну привілейовану акцію (гривень на акцію) | 17 | 114,13 | 45,07 |

Затверджено до випуску та підписано

Л. Дюпуш,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»



Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління
фінансового та податкового обліку Департаменту
фінансів АТ «УКРСИББАНК»

31 березня 2023 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Консолідований звіт про рух грошових коштів
за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року
(у тисячах українських гривень)

| | Примітки | За 12 місяців 2022 року | За 12 місяців 2021 року |
|--|----------|----------------------------|----------------------------|
| Грошові потоки від (для) операційної діяльності | | | |
| Проценти отримані | | 8 521 863 | 3 911 665 |
| Проценти сплачені | | (312 220) | (324 584) |
| Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою | | 1 251 681 | 600 136 |
| Прибуток від відшкодування кредитів та авансів, списаних раніше | 22 | 79 529 | 171 628 |
| Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | | 304 410 | 20 083 |
| Комісійні доходи, що отримані | | 2 364 917 | 2 696 106 |
| Комісійні витрати, що сплачені | | (781 848) | (549 052) |
| Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю | | (301 341) | (109 047) |
| Виплати працівникам та виплати від їх імені | | (2 549 365) | (2 291 481) |
| Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені | | (1 361 885) | (1 166 410) |
| Податки на прибуток сплачені, класифіковані як операційна діяльність | | (597 513) | (749) |
| Грошові потоки від (для) операційної діяльності | | 6 618 228 | 2 958 295 |
| Грошові потоки від (для) операційної діяльності (використані в операційній діяльності) | | | |
| Чисте (збільшення)/зменшення обов'язкових резервів у Національному банку України | | (1 493 739) | (217 365) |
| Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банків | | 14 440 338 | (2 481 168) |
| Чисте (збільшення)/зменшення позик та авансів клієнтам | | 12 420 689 | (7 935 327) |
| Чистий (прибуток)/збиток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток | | 379 262 | (325 937) |
| Чисте (збільшення)/зменшення інших активів | | (1 542 626) | (323 977) |
| Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів | | 15 794 854 | 5 648 345 |
| Чисте збільшення/(зменшення) інших зобов'язань | | (254 072) | 478 049 |
| Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності) | | 46 362 934 | (2 199 085) |
| Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності | | | |
| Придбання цінних паперів | | (3 283 844 748) | (438 000 994) |
| Надходження від реалізації та погашення інвестицій у цінні папери | | 3 255 611 194 | 439 532 364 |
| Придбання основних засобів | | (1 101 631) | (606 685) |
| Надходження від продажу основних засобів | | (7 960) | 22 838 |
| Дивіденди отримані | | 2 291 | 2 383 |
| Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності) | | (29 340 854) | 949 906 |
| Грошові потоки від (для) фінансової діяльності | | | |
| Повернення інших залучених коштів | 15 | (714) | (659) |
| Виплати за орендними зобов'язаннями | 15 | (56 343) | (60 922) |
| Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності) | | (57 057) | (61 581) |
| Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти | | 7 626 952 | (1 034 115) |
| Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти | 6 | (141 325) | (3) |
| Збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів | | 24 450 650 | (2 344 878) |
| Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду | 6 | 13 293 866 | 15 638 744 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду | 6 | 37 744 516 | 13 293 866 |

Затверджено до випуску та підписано

Л. Дюпуш,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»



Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління
фінансового та податкового обліку Департаменту
фінансів АТ «УКРСИББАНК»

31 березня 2023 року