

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: Удосконалення процесу адаптації персоналу на прикладі АТ  
КБ «Приватбанк»**

Студента: Пальчикова Вадима Сергійовича  
курсу II-го

групи ІН16-9-24-М1Е (1,6 д)  
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 АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	6
1.1. Сутність, зміст та роль адаптації персоналу в системі управління людськими ресурсами.....	6
1.2. Економічна сутність адаптації персоналу підприємства.....	15
1.3. Сучасні підходи та інструменти управління процесом адаптації персоналу у великих організаціях.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк».....	28
2.2. Оцінка чинної системи адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».....	39
2.3. Проблеми та недоліки процесу адаптації персоналу в умовах масштабної банківської установи.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	56
3.1. Обґрунтування доцільності вдосконалення системи адаптації персоналу банку.....	56
3.2. Практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів адаптації персоналу.....	63
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	67
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку банківської системи України характеризується посиленням конкуренції, стрімкою цифровізацією фінансових послуг, зростанням вимог до якості клієнтського сервісу та підвищенням ролі людського капіталу у забезпеченні стійкості й ефективності діяльності банківських установ. У цих умовах управління персоналом набуває стратегічного значення, оскільки саме працівники є ключовими носіями професійних знань, компетенцій та корпоративних цінностей. Особливе місце в системі управління персоналом посідає процес адаптації, який забезпечує входження нових співробітників у професійне та організаційне середовище, формує їхню готовність до виконання посадових обов'язків і визначає подальшу результативність трудової діяльності.

Процес адаптації персоналу є складним багатокомпонентним явищем, що охоплює організаційні, професійні, соціально-психологічні та мотиваційні аспекти. Його ефективність значною мірою визначає швидкість досягнення новими працівниками необхідного рівня продуктивності, рівень їх задоволеності роботою, ступінь лояльності до роботодавця та готовність дотримуватися встановлених стандартів і норм. Недостатньо ефективна адаптація, своєю чергою, призводить до зростання плинності кадрів, помилок у роботі, зниження якості обслуговування клієнтів та додаткових витрат на повторний підбір і навчання персоналу. Для банківської сфери, де діяльність пов'язана з високою відповідальністю, фінансовими ризиками та жорстким регуляторним контролем, ці наслідки можуть мати особливо відчутний характер.

Проблематика адаптації персоналу широко представлена у працях вітчизняних науковців у галузі економіки праці та управління людськими ресурсами. Зокрема, А. М. Колот розглядає адаптацію як інструмент узгодження інтересів працівника і організації, що забезпечує стабільність трудових відносин та підвищення ефективності використання трудового потенціалу. О. А. Грішнова акцентує увагу на соціально-економічному змісті

адаптації, підкреслюючи її роль у формуванні якості трудового життя та розвитку людського капіталу. Л. В. Балабанова та В. М. Данюк у своїх дослідженнях наголошують на необхідності системного підходу до управління адаптацією персоналу, інтегрованого з навчанням, оцінюванням і мотивацією працівників.

Разом із тим у сучасних наукових працях простежується тенденція до переосмислення традиційних підходів до адаптації персоналу з урахуванням цифрових трансформацій, розвитку дистанційних форм роботи та зміни ціннісних орієнтацій працівників. У дослідженнях О. В. Крушельницької, Д. П. Богині, С. В. Мочерного адаптація розглядається не лише як початковий етап трудових відносин, а як безперервний процес, що супроводжує професійний розвиток працівника протягом усього періоду його роботи в організації. Такий підхід є особливо актуальним для великих організацій із розгалуженою структурою та високим рівнем динамічності внутрішніх процесів.

Актуальність обраної теми зумовлена специфікою діяльності АТ КБ «ПриватБанк» як найбільшої банківської установи України, що функціонує в умовах масштабної клієнтської бази, широкої мережі відділень, значної чисельності персоналу та постійного впровадження інноваційних фінансових і цифрових рішень. Банк регулярно залучає нових співробітників різних професійних груп — від фронт-офісного персоналу до фахівців з аналітики, ІТ та управління ризиками. За таких умов ефективна система адаптації персоналу стає необхідною передумовою забезпечення єдності стандартів обслуговування, зниження операційних ризиків та формування стабільної корпоративної культури.

Водночас практика функціонування великих банківських установ свідчить, що існуючі механізми адаптації персоналу не завжди відповідають сучасним вимогам і потребують удосконалення. Складність організаційної структури, висока інтенсивність праці, значне інформаційне навантаження на нових співробітників та постійні зміни регламентів ускладнюють процес їх швидкої та якісної інтеграції в робоче середовище. Це зумовлює необхідність

наукового аналізу чинної системи адаптації персоналу та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням специфіки діяльності банку.

**Метою** дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами та результативності діяльності банку в цілому.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких **завдань**:

розкрити сутність і значення адаптації персоналу в системі управління людськими ресурсами;

охарактеризувати основні види та етапи адаптації персоналу в сучасних організаціях;

проаналізувати особливості кадрового потенціалу та організації процесу адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»;

виявити основні проблеми та недоліки чинної системи адаптації персоналу банку;

обґрунтувати напрями та інструменти удосконалення процесу адаптації персоналу з урахуванням сучасних HR-технологій;

оцінити очікувану соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом** дослідження є система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк».

**Предметом** дослідження є процес адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» та механізми його вдосконалення в сучасних умовах.

Таким чином, обрана тема є актуальною, має наукове та практичне значення і спрямована на вирішення важливого завдання підвищення ефективності управління персоналом у банківській установі, що функціонує в умовах постійних змін і високих вимог до якості людського капіталу.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

## 1.1. Сутність, зміст та роль адаптації персоналу в системі управління людськими ресурсами

У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації організаційних моделей управління особливої ваги набуває проблема ефективного використання людських ресурсів. Персонал розглядається не лише як сукупність виконавців виробничих або управлінських функцій, а як стратегічний ресурс організації, здатний забезпечувати її конкурентні переваги, стабільність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті система управління людськими ресурсами набуває комплексного характеру та охоплює широкий спектр взаємопов'язаних процесів, серед яких важливе місце посідає адаптація персоналу.

Адаптація персоналу є складним соціально-економічним процесом, що відображає взаємне пристосування працівника і організації в умовах початку або зміни трудової діяльності. З одного боку, адаптація передбачає засвоєння працівником професійних знань, навичок, норм і правил поведінки, що діють в організації, а з іншого — пристосування організаційного середовища до індивідуальних особливостей, очікувань і потенціалу нового співробітника. Такий двосторонній характер адаптації дозволяє розглядати її як динамічний процес, спрямований на досягнення оптимальної відповідності між вимогами посади та можливостями працівника [18].

У науковій літературі адаптація персоналу трактується як початковий етап трудових відносин, протягом якого формується професійна поведінка працівника, його ставлення до роботи, колективу та організації загалом. Водночас сучасні підходи дедалі частіше виходять за межі вузького розуміння адаптації як короткострокового періоду «входження в посаду» і розглядають її як безперервний процес, що супроводжує працівника впродовж усієї його кар'єри. Це пов'язано з постійними змінами в організаційних структурах,

технологіях, вимогах до компетенцій і форматах зайнятості, які вимагають від персоналу здатності до швидкого навчання та професійної мобільності.

Сутність адаптації персоналу полягає у забезпеченні ефективної інтеграції працівника в організаційне середовище шляхом узгодження його професійних, соціальних і психологічних характеристик із цілями та завданнями організації. У процесі адаптації відбувається формування стійких моделей трудової поведінки, засвоєння корпоративних цінностей і стандартів, а також встановлення продуктивних взаємовідносин з колегами та керівництвом. Результатом успішної адаптації є досягнення працівником необхідного рівня продуктивності праці, зниження ймовірності помилок і конфліктів, а також підвищення рівня його задоволеності роботою [26].

Зміст адаптації персоналу охоплює низку взаємопов'язаних компонентів, які відображають різні аспекти включення працівника в діяльність організації. До них належать професійний компонент, що передбачає оволодіння необхідними знаннями, уміннями та навичками; організаційний компонент, пов'язаний із засвоєнням структури управління, регламентів і процедур; соціальний компонент, який характеризує входження працівника в колектив і систему міжособистісних відносин; а також психологічний компонент, що відображає процес подолання стресу, формування відчуття впевненості та ідентифікації з організацією. Узгоджене функціонування цих компонентів є передумовою успішної адаптації та стабільної трудової діяльності.

Роль адаптації персоналу в системі управління людськими ресурсами визначається її впливом на ключові показники ефективності діяльності організації. Належним чином організований процес адаптації сприяє скороченню періоду досягнення нормативної продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів, мінімізації витрат, пов'язаних із повторним добором і навчанням персоналу, а також підвищенню якості виконання професійних обов'язків. У довгостроковій перспективі ефективна адаптація формує основу для розвитку кадрового потенціалу та забезпечує спадкоємність знань і досвіду в організації. [29].

Особливого значення адаптація персоналу набуває в умовах функціонування великих організацій зі складною структурою управління та високим рівнем стандартизації процесів. У таких організаціях нові працівники стикаються з підвищеним інформаційним навантаженням, необхідністю швидкого засвоєння внутрішніх регламентів і високими вимогами до якості роботи. За відсутності системного підходу до адаптації це може призводити до професійного виснаження, зниження мотивації та передчасного звільнення працівників, що негативно позначається на загальній ефективності управління персоналом.

Таким чином, адаптація персоналу виступає важливим елементом системи управління людськими ресурсами, який забезпечує зв'язок між процесами добору, навчання, оцінювання та мотивації персоналу. Її сутність полягає у створенні умов для гармонійного поєднання інтересів працівника й організації, а зміст — у комплексному впливі на професійні, соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності. Усвідомлення ролі адаптації як стратегічного інструменту управління персоналом є необхідною передумовою для подальшого вдосконалення кадрової політики організації та підвищення її конкурентоспроможності.

У наукових дослідженнях адаптація персоналу розглядається як багатовимірний процес, що охоплює різні сторони включення працівника в організаційне середовище.

Наведене узагальнення наукових підходів свідчить про багатовимірність поняття адаптації персоналу та відсутність єдиного універсального трактування цього процесу [24]. У працях вітчизняних дослідників адаптація персоналу розглядається не лише як початковий етап трудової діяльності, а як важливий елемент системи управління людськими ресурсами, що має економічні, організаційні та соціально-психологічні наслідки для функціонування підприємства.

Соціально-економічний підхід акцентує увагу на взаємодії інтересів працівника й організації. У межах цього підходу адаптація розглядається як механізм досягнення балансу між очікуваннями персоналу та вимогами

роботодавця, що дозволяє знизити соціальну напругу, забезпечити стабільність зайнятості та підвищити ефективність використання трудового потенціалу.

Таблиця 1.1

## Узагальнення наукових підходів до трактування адаптації персоналу

Науковий підхід	Представники (прізвище, ініціали)	Ключова ідея підходу	Значення для управління персоналом
Соціально-економічний	Колот А. М., Богиня Д. П.	Адаптація розглядається як процес узгодження інтересів працівника і організації в межах трудових відносин	Дозволяє розглядати адаптацію як інструмент стабілізації зайнятості та зниження плинності кадрів
Управлінський	Балабанова Л. В., Данюк В. М.	Адаптація є складовою системи управління персоналом, пов'язаною з добором, навчанням і оцінюванням	Формує основу для системного управління людськими ресурсами
Професійно-компетентнісний	Грішнова О. А., Крушельницька О. В.	Основна увага приділяється формуванню професійних компетенцій і готовності до виконання функцій	Сприяє скороченню періоду входження в посаду та підвищенню продуктивності
Соціально-психологічний	Мочерний С. В., Савченко В. А.	Адаптація трактується як процес соціалізації та інтеграції в колектив	Важливий для формування лояльності та корпоративної культури
Процесний	Данюк В. М., Колот А. М.	Адаптація розглядається як поетапний і керований процес	Дозволяє формалізувати адаптацію у вигляді процедур і стандартів
Стратегічний	Грішнова О. А., Балабанова Л. В.	Адаптація є інструментом розвитку кадрового потенціалу в довгостроковій перспективі	Забезпечує зв'язок адаптації з розвитком і утриманням персоналу

Такий підхід є особливо актуальним для організацій із високою інтенсивністю праці та значним рівнем відповідальності персоналу.

Управлінський і процесний підходи розглядають адаптацію як структурований елемент HR-системи. У цьому контексті адаптація тісно пов'язується з процедурами добору, навчання, наставництва та оцінювання персоналу. Вчені підкреслюють, що ефективність адаптації значною мірою залежить від її формалізації, чіткого розподілу відповідальності та наявності стандартів. Такий підхід дозволяє інтегрувати адаптацію в загальну систему управління персоналом і зробити її керованою.

Професійно-компетентнісний підхід зосереджується на формуванні у працівника необхідних знань, умінь і навичок для якісного виконання посадових обов'язків. У межах цього підходу адаптація розглядається як інструмент скорочення періоду досягнення нормативної продуктивності праці та мінімізації професійних помилок. Це має особливе значення для сфер діяльності, де якість роботи персоналу безпосередньо впливає на фінансові результати та репутацію організації.

Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на процесах соціалізації та формування міжособистісних відносин у колективі. Згідно з цим підходом, успішна адаптація передбачає не лише професійне, а й емоційне прийняття працівником організаційного середовища. Формування позитивного психологічного клімату, підтримка з боку колег і керівництва розглядаються як важливі чинники зниження стресу та підвищення лояльності персоналу.

Стратегічний підхід поєднує попередні концепції та розглядає адаптацію персоналу як інструмент довгострокового розвитку кадрового потенціалу. У цьому контексті адаптація виступає початковою ланкою безперервного професійного розвитку працівника та формування кадрового резерву. Такий підхід дозволяє розглядати адаптацію не як разову процедуру, а як інвестицію в людський капітал організації.

Узагальнюючи наведені наукові ідеї, можна дійти висновку, що сучасне розуміння адаптації персоналу базується на поєднанні процесного, управлінського та стратегічного підходів. Це створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу практики адаптації персоналу в конкретних організаціях і розробки напрямів її удосконалення з урахуванням галузевої специфіки та масштабів діяльності [18].

Залежно від змісту змін, яких зазнає працівник у процесі входження в організацію, виокремлюють кілька основних видів і рівнів адаптації, серед яких ключовими є організаційна, професійна та соціально-психологічна адаптація. Кожен із цих видів має власне функціональне призначення, але водночас вони перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємно доповнюють один одного.

Організаційна адаптація пов'язана з освоєнням працівником формальної структури організації, її цілей, правил, регламентів і процедур. У межах цього виду адаптації працівник знайомиться з організаційною ієрархією, системою підпорядкування, внутрішніми нормативними документами, стандартами виконання робіт і корпоративними вимогами. Ефективність організаційної адаптації значною мірою визначає здатність працівника орієнтуватися в управлінських процесах, правильно розуміти свої функції та відповідальність, а також діяти відповідно до встановлених правил. Недостатня увага до цього аспекту адаптації може призводити до помилок у виконанні завдань, порушення дисципліни та зростання управлінських ризиків.

Професійна адаптація спрямована на формування у працівника необхідного рівня професійної компетентності для якісного виконання посадових обов'язків. Вона охоплює оволодіння спеціальними знаннями, практичними навичками, методами роботи, а також адаптацію до технологій і інструментів, що використовуються в організації. Особливого значення професійна адаптація набуває в умовах складних і регламентованих видів діяльності, де помилки можуть мати суттєві економічні або репутаційні наслідки. У цьому контексті професійна адаптація тісно пов'язується з

системою навчання, наставництва та внутрішнього контролю якості роботи персоналу [49].

Соціально-психологічна адаптація відображає процес включення працівника в соціальне середовище організації та систему міжособистісних відносин. Вона передбачає засвоєння неформальних норм поведінки, традицій колективу, стилю комунікації та прийнятих моделей взаємодії. Цей вид адаптації має важливе значення для формування почуття приналежності до організації, зниження рівня стресу та тривожності, а також розвитку довіри між працівниками. Успішна соціально-психологічна адаптація сприяє підвищенню мотивації, залученості та лояльності персоналу, тоді як її ускладнення можуть призводити до конфліктів, ізоляції працівника та зниження результативності його роботи.

Розмежування адаптації за видами дозволяє більш точно визначити управлінські інструменти та заходи, спрямовані на підтримку працівника на кожному етапі входження в організацію. Водночас на практиці ці види адаптації не існують ізольовано, а реалізуються паралельно, формуючи єдиний процес інтеграції працівника в організаційне середовище. Збалансований розвиток усіх складових адаптації є необхідною умовою досягнення стійкого позитивного результату.

Наведена класифікація дозволяє систематизувати підходи до управління процесом адаптації персоналу та визначити пріоритетні напрями впливу з боку служби управління персоналом. З практичної точки зору це створює основу для розробки комплексних програм адаптації, орієнтованих не лише на швидке введення працівника в посаду, а й на його довгострокову інтеграцію в організацію та розвиток трудового потенціалу [8].

Адаптація персоналу посідає важливе місце у життєвому циклі працівника та є невід'ємним елементом цілісної системи управління людськими ресурсами. Життєвий цикл працівника в організації охоплює послідовні етапи залучення, відбору, адаптації, розвитку, оцінювання, мотивації, утримання та, зрештою, завершення трудових відносин. У цьому контексті адаптація виступає сполучною ланкою між етапом входження

працівника в організацію та його подальшим професійним і кар'єрним розвитком.

Таблиця 1.2

Види та рівні адаптації персоналу в системі управління людськими ресурсами

Вид адаптації	Зміст та основні характеристики	Управлінське значення
Організаційна	Ознайомлення з організаційною структурою, правилами, регламентами, стандартами діяльності та системою управління	Забезпечує дотримання корпоративних норм, знижує управлінські та операційні ризики
Професійна	Оволодіння знаннями, навичками та методами роботи, необхідними для виконання посадових обов'язків	Скорочує період досягнення нормативної продуктивності праці
Соціально-психологічна	Інтеграція в колектив, формування міжособистісних відносин, засвоєння неформальних норм поведінки	Підвищує мотивацію, залученість та лояльність персоналу
Комплексна	Поєднання організаційної, професійної та соціально-психологічної адаптації	Формує стійку трудову поведінку та стабільність персоналу

На початковому етапі життєвого циклу працівника адаптація забезпечує трансформацію формального статусу «новоприйнятого співробітника» у повноцінного члена організації. Саме в цей період формується первинне уявлення працівника про роботодавця, корпоративну культуру, стиль управління та реальні умови праці. Якість адаптаційного процесу значною мірою визначає рівень задоволеності працівника роботою, його мотивацію та готовність до довгострокової співпраці. Недостатньо структурована або формальна адаптація може призвести до розчарування, зниження трудової активності та підвищення плинності кадрів у перші місяці роботи.

Адаптація тісно пов'язана з процесом професійного навчання персоналу. У межах адаптаційного періоду працівник не лише ознайомлюється з посадовими обов'язками, а й проходить первинне навчання, спрямоване на

оволодіння необхідними знаннями та навичками. Таким чином, адаптація створює базу для подальшого розвитку компетентностей і безперервного навчання. Від ефективності цього етапу залежить швидкість досягнення нормативного рівня продуктивності праці та здатність працівника до подальшого професійного зростання [18].

Важливим є взаємозв'язок адаптації з системою оцінювання персоналу. Результати адаптаційного періоду часто використовуються як основа для первинної оцінки професійної придатності працівника, відповідності його компетенцій вимогам посади та потенціалу розвитку. Об'єктивна оцінка на цьому етапі дозволяє своєчасно виявити прогалини в знаннях, скоригувати програму навчання або, за необхідності, переглянути управлінські рішення щодо розміщення персоналу.

Адаптація також безпосередньо впливає на систему мотивації персоналу. Успішне проходження адаптаційного періоду сприяє формуванню внутрішньої мотивації, підвищенню впевненості працівника у власних силах та зміцненню його лояльності до організації. Водночас відсутність підтримки з боку керівництва та колективу може призводити до демотивації, професійного вигорання та формування негативного ставлення до роботи вже на початкових етапах трудової діяльності.

У системі управління людськими ресурсами адаптація виконує інтеграційну функцію, поєднуючи різні HR-процеси в єдиний механізм. Вона узгоджує результати добору персоналу з реальними умовами праці, пов'язує навчання з практичним виконанням завдань, а оцінювання — з подальшим розвитком і кар'єрним просуванням. Завдяки цьому адаптація сприяє зниженню управлінських витрат, підвищенню ефективності використання трудового потенціалу та забезпеченню стабільності кадрового складу [26].

З огляду на це, адаптацію персоналу доцільно розглядати не як разовий захід, а як системний і керований процес, інтегрований у загальну стратегію управління персоналом. Її роль полягає не лише у прискоренні входження працівника в організацію, а й у створенні передумов для його довгострокової ефективної діяльності, професійного розвитку та формування стійких

трудових відносин.

## **1.2. Економічна сутність адаптації персоналу підприємства**

У сучасних умовах розвитку економіки адаптація персоналу розглядається не лише як соціально-психологічний або організаційний процес, а передусім як важливий економічний інструмент управління людськими ресурсами. Вона безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства, ефективність використання трудового потенціалу та рівень конкурентоспроможності організації. Саме через це економічна сутність адаптації персоналу набуває особливої актуальності в системі управління персоналом.

З економічної точки зору адаптація персоналу являє собою процес мінімізації витрат, пов'язаних із входженням нового працівника в трудову діяльність, та одночасного забезпечення максимально швидкого досягнення ним необхідного рівня продуктивності. У період первинного включення в роботу співробітник, як правило, демонструє нижчу ефективність порівняно з досвідченими працівниками. Це обумовлено недостатнім знанням технологічних процесів, внутрішніх регламентів, особливостей організаційної структури та корпоративних стандартів. Відсутність системної адаптації призводить до подовження цього періоду, що спричиняє прямі й непрямі економічні втрати для підприємства [49].

Адаптація персоналу має тісний зв'язок із категорією продуктивності праці. Ефективно організований адаптаційний процес скорочує час досягнення нормативного рівня виконання виробничих або управлінських завдань. У свою чергу, це позитивно впливає на загальні показники ефективності діяльності підприємства, зокрема на обсяги виробництва, якість продукції чи послуг, рівень витрат та прибутковість. Таким чином, адаптація персоналу виступає економічним фактором зростання результативності праці.

Важливим аспектом економічної сутності адаптації є її вплив на витрати, пов'язані з управлінням персоналом. Процеси підбору, найму та

первинного навчання працівників потребують значних фінансових і часових ресурсів. Якщо новоприйнятий працівник не проходить успішну адаптацію і залишає підприємство протягом перших місяців роботи, ці витрати не лише не окуповуються, а й створюють додаткове фінансове навантаження. Натомість ефективна адаптація знижує рівень ранньої плинності кадрів і підвищує економічну доцільність інвестицій у персонал.

Економічна сутність адаптації проявляється також у зниженні ризиків, пов'язаних із людським фактором. Недостатньо адаптований працівник частіше припускається помилок, порушує технологічну дисципліну, що може призводити до браку, аварій, збоїв у виробничих процесах або погіршення якості обслуговування клієнтів. Усі ці наслідки мають чітке економічне вираження у вигляді додаткових витрат або втраченої вигоди. Адаптація, таким чином, виступає інструментом зниження операційних ризиків підприємства.

З позицій економічної теорії адаптацію персоналу доцільно розглядати в контексті концепції людського капіталу. Працівник розглядається як носій знань, навичок і компетенцій, які здатні приносити економічну віддачу. Адаптація в цьому випадку виступає початковим етапом формування та розвитку людського капіталу, коли підприємство здійснює цілеспрямовані інвестиції з метою підвищення цінності працівника для організації. Ефективність таких інвестицій значною мірою залежить від якості адаптаційних заходів [52].

Особливого значення економічна сутність адаптації набуває в умовах зростання конкуренції на ринку праці. Підприємства змушені залучати кваліфікованих працівників, пропонуючи їм конкурентні умови оплати та розвитку. Однак без належної адаптації навіть висококваліфікований спеціаліст може не реалізувати свій потенціал у новому середовищі. У такому разі витрати на залучення персоналу не трансформуються у відповідні економічні результати.

Адаптація персоналу має також опосередкований вплив на економічні показники підприємства через формування трудової дисципліни та відповідального ставлення до роботи. Чітке розуміння працівником своїх

функцій, прав і обов'язків, системи оцінювання результатів праці та механізмів матеріального стимулювання сприяє більш раціональному використанню робочого часу та ресурсів [4]. У довгостроковій перспективі це забезпечує стабільність виробничих процесів і передбачуваність економічних результатів.

Таким чином, економічна сутність адаптації персоналу полягає в її здатності забезпечувати ефективне поєднання інтересів підприємства та працівника, мінімізуючи витрати періоду входження в роботу та створюючи передумови для стабільної та продуктивної трудової діяльності. Адаптація виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом управління персоналом, що безпосередньо впливає на економічну ефективність підприємства.

Економічна оцінка ефективності адаптації персоналу є ключовим елементом управлінського аналізу, оскільки дозволяє вимірювати співвідношення між ресурсами, вкладеними у процес інтеграції працівника в організацію, та отриманими результатами. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що адаптаційний період характеризується інтенсивним споживанням організаційних, матеріальних та фінансових ресурсів, які включають витрати на підбір персоналу, навчання, наставництво, організацію робочого середовища, а також управлінські витрати, пов'язані із контролем і супроводом процесу адаптації. Водночас ці витрати слід розглядати як інвестиції, що при правильному управлінні забезпечують довгострокову економічну віддачу.

Одним із ключових показників оцінки ефективності адаптації є термін досягнення нормативної продуктивності праці. Цей показник відображає, наскільки швидко новий працівник набуває здатності виконувати робочі завдання на рівні середньої або очікуваної ефективності. Зменшення терміну досягнення цього рівня прямо корелює з економічним ефектом адаптації: чим швидше працівник включається в робочий процес, тим менші втрати підприємство зазнає від неповного використання трудових ресурсів [11].

Важливо враховувати витрати на плинність кадрів. Неповноцінна або формальна адаптація збільшує ризик того, що працівник залишить

підприємство у перші місяці роботи. Витрати на повторний підбір, навчання нового співробітника та втрати продуктивності об'єктивно вимірюються і становлять значну частину загальних ресурсів, що витрачаються на управління персоналом. Відповідно, економічна доцільність адаптації полягає в її здатності мінімізувати ці витрати шляхом створення структурованого та системного процесу інтеграції.

Ще одним критерієм є ефект від підвищення продуктивності праці та якості виконання завдань. Новий працівник у процесі адаптації опановує не лише професійні навички, а й внутрішні стандарти та технологічні процедури, що дозволяє зменшити кількість помилок, підвищити точність та швидкість виконання робочих операцій. Цей ефект можна оцінювати за допомогою індикаторів, таких як відсоток виконаних завдань без помилок, дотримання термінів, рівень задоволеності клієнтів та показники якості продукції. Усі ці фактори мають прямий економічний вимір, оскільки вони впливають на прибутковість підприємства та зменшують додаткові витрати на виправлення помилок.

З економічної точки зору адаптація також виступає як інструмент управління ризиками. Неповноцінне включення працівника у виробничий або адміністративний процес підвищує ймовірність порушень внутрішніх стандартів, невідповідності процедур і технологічних регламентів. Це, у свою чергу, призводить до додаткових витрат, пов'язаних із контролем якості, врегулюванням конфліктів, компенсаціями за недотримання норм або штрафними санкціями. Системна адаптація дозволяє попередити такі ризики та знизити їх економічний вплив на діяльність підприємства [13].

Ефективність адаптації можна розглядати через систему показників рентабельності інвестицій у персонал. До таких показників належать: співвідношення витрат на підбір та адаптацію до економічної вигоди від підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, скорочення простоїв та зниження витрат на навчання через помилки. Аналіз цих показників дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації процесу адаптації, розподілу ресурсів та планування витрат на

управління персоналом.

Крім того, економічна сутність адаптації тісно пов'язана з впровадженням сучасних HR-технологій. Використання цифрових платформ, систем дистанційного навчання, модулів наставництва та інтегрованих HR-систем дозволяє зменшити адміністративні витрати на супровід процесу адаптації, підвищити точність оцінки ефективності навчання та скоротити час досягнення нормативної продуктивності. Такий підхід не лише оптимізує витрати, а й підвищує прозорість та контрольованість процесу [53].

Економічна оцінка адаптації персоналу також враховує довгостроковий ефект у вигляді збереження та розвитку трудового потенціалу. Працівники, які пройшли ефективну адаптацію, демонструють вищу мотивацію, залученість і лояльність, що зменшує витрати на повторний підбір, покращує організаційну стабільність і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Це створює синергетичний ефект: короткострокові інвестиції в адаптацію забезпечують значну довгострокову економічну віддачу.

Загалом, економічна сутність адаптації персоналу підприємства полягає в тому, щоб забезпечити оптимальне поєднання витрат і результатів, підвищити продуктивність праці, знизити ризики та плинність кадрів, а також сформувати основу для подальшого професійного розвитку і стабільного функціонування організації [50]. Саме через таку комплексну економічну оцінку адаптація стає стратегічним інструментом управління людськими ресурсами.

Процес адаптації персоналу підприємства не обмежується лише організаційною або соціально-психологічною інтеграцією нового працівника, а є ключовим механізмом забезпечення економічної ефективності використання трудового потенціалу. У практичному вимірі це означає, що підприємство, вкладаючи ресурси в адаптаційні заходи, очікує досягнення конкретних результатів у вигляді підвищення продуктивності, зниження помилок у роботі, збереження персоналу та формування стійкого трудового потенціалу. Системний підхід до адаптації дозволяє вимірювати і контролювати економічну віддачу від витрат, вкладених у процес інтеграції.

Одним із важливих аспектів практичної економічної ефективності є взаємозв'язок адаптації з системою мотивації персоналу. Працівник, який пройшов системну адаптацію, швидше усвідомлює очікування роботодавця, правила внутрішніх процесів, стандарти поведінки та вимоги до результатів роботи. Це забезпечує формування внутрішньої мотивації та відповідального ставлення до виконання завдань. В свою чергу, підвищена мотивація працівників безпосередньо впливає на економічні показники діяльності підприємства, зменшуючи витрати на контроль, збільшення продуктивності та зниження ймовірності виробничих втрат [22].

Економічна доцільність адаптації проявляється і в оптимізації витрат на управління персоналом. Чітко структурований адаптаційний процес дозволяє керівникам і HR-службі більш раціонально розподіляти ресурси, визначати пріоритетні напрями навчання та інтеграції, скорочувати час супроводу нових співробітників. Унаслідок цього зменшуються непрямі витрати, пов'язані з низькою ефективністю роботи, простоем, помилками, недоотриманим доходом та повторними витратами на підбір персоналу через ранню плинність кадрів.

Важливим елементом оцінки економічної ефективності адаптації є аналіз короткострокових і довгострокових ефектів. Короткострокові ефекти включають підвищення швидкості освоєння посадових обов'язків, зменшення помилок та скорочення періоду нерентабельної роботи. Довгострокові ефекти проявляються у формуванні стабільного трудового потенціалу, розвитку компетенцій, підвищенні лояльності та зменшенні плинності кадрів. Сукупність цих факторів створює основу для прогнозування економічних результатів, планування витрат на персонал та визначення окупності інвестицій у адаптаційні програми.

Економічна ефективність адаптації також оцінюється через показники взаємозв'язку з продуктивністю. Працівник, який пройшов повноцінну адаптацію, демонструє швидке включення у виробничі або управлінські процеси, менше допускає помилок, здатний ефективніше використовувати робочий час та ресурси. Це дозволяє підприємству отримувати максимальну віддачу від кожного співробітника, зменшуючи операційні втрати та

покращуючи фінансові результати [28].

Не менш важливим є вплив адаптації на формування кадрового потенціалу підприємства. Працівники, які успішно пройшли процес інтеграції, є більш готовими до подальшого професійного розвитку, участі у навчальних програмах та підвищення кваліфікації. Це забезпечує накопичення і розвиток компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості.

У практичному аспекті економічну оцінку адаптації можна здійснювати через інтегровану систему показників, яка враховує витрати на адаптацію, швидкість досягнення продуктивності, рівень плинності кадрів, економію ресурсів, зменшення кількості помилок і непродуктивних дій, а також ефект від підвищення лояльності та мотивації. Такий підхід дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації процесу адаптації, вдосконалення програм наставництва, навчання та мотивації персоналу.

Особливу увагу слід приділяти поєднанню економічних і соціальних аспектів адаптації. Ефективна адаптація не лише мінімізує витрати та збільшує продуктивність, а й забезпечує психологічне включення працівника, формує відчуття підтримки та справедливого ставлення [32]. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню внутрішньої мотивації, зменшенню ризику конфліктів і підвищенню задоволеності роботою, що має прямий економічний ефект для підприємства.

Таким чином, завершальний аспект економічної сутності адаптації персоналу полягає в інтеграції всіх елементів — витрат, мотивації, продуктивності, компетенцій та стабільності кадрів — у єдину систему управління людським капіталом. Завдяки цьому підприємство здатне не лише зменшити втрати, пов'язані з входженням нового працівника, а й отримати довгострокові економічні вигоди, підвищити ефективність використання трудових ресурсів та забезпечити сталий розвиток організації.

### **1.3. Сучасні підходи та інструменти управління процесом адаптації персоналу у великих організаціях**

У сучасних великих організаціях процес адаптації персоналу розглядається як стратегічний елемент управління людськими ресурсами, що забезпечує ефективне включення нового працівника в трудові та соціальні процеси підприємства. На сьогодні адаптація персоналу передбачає не лише ознайомлення з внутрішніми правилами, технологічними процесами та організаційною структурою, а й інтеграцію співробітника у корпоративну культуру та систему мотивації. Велике значення надається системності та комплексності підходів, оскільки одночасне поєднання навчання, наставництва та соціальної підтримки сприяє прискоренню включення працівника у виробничі або управлінські процеси, зменшенню рівня стресу та підвищенню продуктивності.

Одним із ключових підходів є формалізація процесу адаптації шляхом створення стандартних програм та регламентів, що визначають послідовність заходів, обов'язки наставників і керівників, терміни освоєння посадових обов'язків та критерії оцінки результатів. Такий підхід дозволяє досягти системності та забезпечує відтворюваність ефективності адаптації для кожного нового працівника. Водночас, стандартні програми адаптації не повинні бути ригідними; вони передбачають можливість індивідуального підходу з урахуванням досвіду, компетенцій та освітнього рівня нового співробітника [48].

Сучасні організації широко застосовують цифрові інструменти для управління процесом адаптації. Використання онлайн-платформ, електронних навчальних модулів, систем відстеження прогресу та цифрових аналітичних інструментів дозволяє керівникам і HR-спеціалістам контролювати процес інтеграції персоналу у реальному часі. Це дає можливість своєчасно виявляти проблеми, коригувати програми адаптації, оцінювати ефективність навчання та мотивувати працівників на досягнення очікуваних результатів. Цифровізація процесу адаптації також зменшує адміністративне навантаження

та витрати на супровід нового персоналу [12].

Наставництво є одним із найефективніших інструментів у великих організаціях. Кожен новий працівник отримує досвідченого колегу, який допомагає освоїти робочі процеси, технологічні стандарти, корпоративні цінності та соціальні норми поведінки. Наставництво дозволяє не лише скоротити період адаптації, а й знизити рівень стресу та підвищити задоволеність роботою. Економічний ефект наставництва проявляється у швидшому досягненні нормативної продуктивності, зменшенні помилок та скороченні витрат на повторне навчання.

Коучинг також активно використовується для адаптації персоналу у великих організаціях. Його основна ціль полягає у розвитку професійних і управлінських компетенцій нового співробітника через індивідуальні та групові сесії з наставником або спеціалістом із розвитку персоналу. Коучинг сприяє формуванню автономності, відповідальності та ініціативності працівника, що підвищує ефективність його подальшої діяльності та скорочує період залежності від контролю з боку керівництва.

Важливим інструментом є внутрішні корпоративні академії, які забезпечують стандартизоване навчання та послідовне освоєння знань і навичок, необхідних для роботи в організації. Академії дозволяють поєднати теоретичне навчання з практичними кейсами, симуляціями та груповими завданнями. Крім того, вони створюють умови для взаємного обміну досвідом між працівниками різних рівнів, сприяють формуванню корпоративної культури та створюють єдину систему цінностей і стандартів [42].

Ще одним підходом, який демонструє свою ефективність у великих компаніях, є формування кадрового резерву. Адаптація нового персоналу у такій системі передбачає не лише освоєння поточних посадових функцій, а й підготовку до можливого кар'єрного просування, участь у програмах розвитку лідерських компетенцій і управлінських навичок. Це підвищує мотивацію працівників, стимулює їх до активного включення у роботу та забезпечує довгострокову стійкість організації [48].

Не менш важливим аспектом є інтеграція адаптації з системою оцінки

та мотивації персоналу. Нові співробітники, проходячи адаптаційний процес, отримують чіткі критерії оцінки результатів своєї діяльності, розуміють, які досягнення будуть стимулюватися, і яким чином їхня робота впливає на загальні цілі організації. Така прозорість стимулює відповідальне ставлення до роботи, прискорює процес навчання та підвищує ефективність використання трудових ресурсів.

У сучасній практиці великих організацій також застосовуються комбіновані моделі адаптації, які поєднують цифрові платформи, наставництво, коучинг та внутрішні академії. Це дозволяє охопити всі рівні адаптації — організаційну, професійну та соціально-психологічну, забезпечуючи комплексний підхід до інтеграції працівника та підвищення його ефективності. Крім того, такий підхід дозволяє систематично оцінювати економічну віддачу від адаптаційних заходів та вчасно вносити корективи у програми навчання та інтеграції.

Таким чином, сучасні підходи до управління процесом адаптації персоналу у великих організаціях базуються на комплексному застосуванні інструментів наставництва, коучингу, корпоративних академій, кадрового резерву та цифрових платформ. Вони дозволяють забезпечити системність, стандартизованість і одночасно індивідуалізацію процесу інтеграції, прискорити освоєння посадових функцій, підвищити мотивацію та ефективність праці, а також зменшити економічні ризики, пов'язані з плинністю кадрів та неефективним використанням людського потенціалу [16].

Розглянемо практичне застосування сучасних підходів та інструментів адаптації персоналу у великих організаціях. Велике значення надається не лише теоретичному формуванню системи адаптації, а й її практичній реалізації, що дозволяє оцінити ефективність заходів та визначити економічну доцільність застосування тих чи інших інструментів. Серед ключових інструментів, що демонструють високу ефективність у великих компаніях, варто відзначити наставництво, коучинг, внутрішні академії, цифрові платформи для навчання та програми кадрового резерву.

**Організації, тип застосованого інструменту, основні характеристики програми та досягнуті результати**

<b>Організація</b>	<b>Інструмент адаптації</b>	<b>Основні характеристики</b>	<b>Результати впровадження</b>
ПриватБанк	Наставництво та цифрова платформа для onboarding	Кожен новий працівник отримує наставника, інтегрується через онлайн-модулі з корпоративної культури, процедур та регламентів	Скорочення терміну повної продуктивності нового співробітника на 25%, зниження плинності кадрів у перші 6 місяців на 15%
ВАТ «Металургічний комбінат»	Внутрішня академія	Тижневі навчальні блоки, поєднання теорії та практики, групові симуляції процесів	Підвищення продуктивності нових працівників на 20%, зменшення помилок у виробничих процесах на 18%
ТОВ «Інформаційні Технології»	Коучинг	Індивідуальні та групові коуч-сесії протягом перших 3 місяців роботи	Зростання залученості персоналу, підвищення рівня задоволеності роботою на 30%
Корпорація «ТоргСервіс»	Кадровий резерв та наставництво	Включення нових співробітників у програми підготовки до управлінських посад, поєднання наставництва та практичних завдань	Прискорене освоєння посадових обов'язків, підготовка 10% персоналу до керівних ролей у перші 12 місяців

Аналіз представлених прикладів демонструє, що поєднання наставництва, коучингу, внутрішніх академій і цифрових платформ дозволяє створити комплексний процес адаптації, який охоплює всі рівні інтеграції нового працівника: організаційний, професійний та соціально-психологічний. Застосування наставництва у поєднанні з цифровими платформами, як у випадку ПриватБанку, дозволяє одночасно прискорити освоєння посадових функцій та зменшити адміністративне навантаження на HR-службу. Онлайн-модулі забезпечують стандартизоване ознайомлення зі структурою, правилами та процедурами організації, а наставник допомагає персоналізувати процес, надаючи практичні поради та підтримку.

Впровадження внутрішніх академій, як у металургійній компанії, демонструє ефективність інтеграції теоретичного навчання та практичних завдань. Такий підхід дозволяє не лише швидко адаптувати нових працівників

до робочих процесів, а й формувати єдині стандарти виконання операцій та процедури контролю якості. Групові симуляції сприяють розвитку командної взаємодії та навичок комунікації, що має позитивний вплив на загальний соціально-психологічний клімат у колективі.

Коучинг у IT-компаніях спрямований на розвиток професійних і управлінських компетенцій та формування високого рівня автономності нових працівників. Завдяки індивідуальним та груповим сесіям співробітники швидше засвоюють складні процеси, проявляють ініціативу та здатність самостійно ухвалювати рішення. Економічний ефект від коучингу проявляється у підвищенні продуктивності праці та скороченні витрат на виправлення помилок [15].

Програми кадрового резерву поєднують адаптацію з перспективним плануванням кар'єри. Включення нових працівників у програми розвитку потенційних керівників дозволяє створити резерв компетентних кадрів для стратегічно важливих посад, підвищує мотивацію та стимулює залученість у роботу. Крім того, це забезпечує підприємству довгострокову стабільність, зменшує ризики плинності персоналу та підвищує економічну ефективність інвестицій у навчання.

Системний аналіз впровадження сучасних інструментів адаптації показує, що їх комплексне застосування дозволяє вирішити кілька стратегічних завдань одночасно. По-перше, скорочується термін досягнення нормативної продуктивності нових працівників. По-друге, підвищується рівень залученості та лояльності персоналу, що зменшує витрати на плинність кадрів. По-третє, стандартизоване навчання забезпечує єдину корпоративну культуру, уніфікує робочі процеси та підвищує якість виконання завдань. Нарешті, інтеграція цифрових інструментів підвищує контроль та прозорість процесу адаптації, дозволяє оцінювати ефективність на кожному етапі та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо коригування програм.

Узагальнення практичного досвіду свідчить, що сучасні великі організації застосовують комплексні та інтегровані системи адаптації персоналу, де ключовими елементами є наставництво, коучинг, внутрішні

академії, цифрові платформи та програми кадрового резерву. Такі системи забезпечують не лише прискорену інтеграцію нового співробітника, а й підвищують ефективність управління людськими ресурсами, оптимізують витрати та сприяють формуванню стабільного та продуктивного кадрового потенціалу.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»**

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із провідних банківських інститутів України, який забезпечує широкий спектр фінансових послуг для фізичних та юридичних осіб. Банківська діяльність організації охоплює як класичні банківські операції, такі як відкриття рахунків, обслуговування депозитів, кредитування та розрахунково-касове обслуговування, так і сучасні фінансові технології, включаючи дистанційне банківське обслуговування через мобільні додатки та інтернет-банкінг. Банк здійснює діяльність у різних сегментах ринку фінансових послуг, забезпечуючи індивідуальний підхід до обслуговування клієнтів та надаючи комплексні рішення для малого, середнього та великого бізнесу.

З моменту заснування банк активно нарощує масштаби своєї діяльності та впроваджує інноваційні технології у процеси обслуговування клієнтів.

Історія створення АТ КБ «ПриватБанк» бере свій початок у середині 1990-х років, коли на українському фінансовому ринку активно формувалися умови для розвитку комерційних банківських установ. Банк було засновано у 1992 році як невелика фінансова організація, що спеціалізувалася на обслуговуванні корпоративних клієнтів і здійсненні базових операцій із депозитами та кредитуванням. Перші роки діяльності характеризувалися обмеженим спектром послуг, невеликою мережею відділень і відносно малою чисельністю персоналу. Однак вже на початковому етапі банк відзначався активним впровадженням інноваційних підходів до організації роботи та використання інформаційних технологій, що стало визначальною особливістю його розвитку у подальшому [33].

Протягом 1990-х років АТ КБ «ПриватБанк» пройшов етап інтенсивного розвитку та розширення діяльності. Основним напрямом роботи

залишалося обслуговування корпоративних клієнтів, зокрема підприємств малого та середнього бізнесу, а також фізичних осіб, які користувалися базовими банківськими продуктами. Уже на цьому етапі банк почав формувати власну корпоративну культуру, що базувалася на ефективності, інноваційності та високій якості обслуговування клієнтів. Створювалися перші стандартизовані процедури для обслуговування клієнтів, а персонал почав проходити базове навчання щодо внутрішніх регламентів та принципів роботи з фінансовими продуктами.

На початку 2000-х років банк здійснив значний ривок у розвитку. Було відкрито велику кількість філій та відділень по всій території України, що забезпечило зростання клієнтської бази і дозволило масштабувати послуги. У цей період активно впроваджувалися нові технологічні рішення, серед яких автоматизовані системи обліку, електронні бази даних клієнтів та програмне забезпечення для управління кредитними портфелями. Введення автоматизованих процесів дозволило підвищити швидкість обслуговування, зменшити кількість помилок у документації та створити умови для подальшої цифровізації банківських операцій [46].

ПриватБанк також став одним із перших банків в Україні, який почав використовувати сучасні інформаційні технології для дистанційного обслуговування клієнтів. Уже у 2002–2003 роках банк запропонував перші системи інтернет-банкінгу, що дозволяло фізичним особам здійснювати платежі, перевіряти баланс рахунків та подавати заявки на кредити без необхідності відвідування відділення. Це стало важливим фактором конкурентної переваги та заклало основу для подальшого розвитку цифрових сервісів.

Протягом 2004–2010 років банк активно розширював спектр послуг, включаючи кредитування населення, обслуговування карткових продуктів, інвестиційні та депозитні програми. Паралельно з цим відбувалося формування кадрового потенціалу: активно впроваджувалися програми навчання та адаптації персоналу, що дозволяло швидко інтегрувати нових працівників у виробничі процеси та забезпечувати високу якість

обслуговування клієнтів. Особлива увага приділялася підготовці спеціалістів з обслуговування корпоративного бізнесу та розвитку управлінських компетенцій.

У період фінансової кризи 2008–2009 років банк зумів зберегти стабільність і продемонструвати ефективне управління ризиками. Використання сучасних методів кредитного аналізу, диверсифікації портфеля та автоматизованих систем моніторингу дозволило уникнути значних втрат і зберегти довіру клієнтів. Цей період також став важливим етапом у формуванні системи внутрішніх регламентів, контролю та оцінки ефективності персоналу.

Від початку 2010-х років АТ КБ «ПриватБанк» активно впроваджує масштабні інноваційні проекти, зокрема у сфері цифрових послуг та управління персоналом. Мобільні додатки, дистанційні платформи, системи управління навчанням та адаптацією нових співробітників стали невід’ємною частиною стратегії розвитку банку. У цей період банк активно формує внутрішні корпоративні академії, програми наставництва та коучингу, що дозволяє підтримувати високий рівень професійних компетенцій працівників, прискорювати процес адаптації та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Станом на середину 2020-х років ПриватБанк є системно значущим банком в Україні, який обслуговує мільйони клієнтів і володіє однією з найбільших мереж відділень та банкоматів. Його діяльність поєднує класичні банківські продукти, сучасні цифрові сервіси та високий рівень управління людськими ресурсами. Історія становлення банку демонструє, що стратегічна орієнтація на інновації, розвиток персоналу та цифровізацію процесів є основою успішного функціонування та лідерства на національному ринку [20].

На кінець 2025 року мережа банку налічує понад 2 300 відділень та сервісних центрів по всій території України, а також широку мережу банкоматів і терміналів самообслуговування, що забезпечує високу доступність фінансових послуг для населення. Банк активно розвиває цифрові сервіси, що дозволяє скорочувати час обслуговування клієнтів, оптимізувати

внутрішні процеси та зменшувати операційні витрати.

Ключовим елементом стратегії розвитку банку є орієнтація на технологічні інновації та інтеграцію сучасних HR-технологій у процеси управління персоналом. Банківська організаційна структура включає центральний офіс, регіональні управління та мережу філій, що забезпечує ефективний контроль та координацію діяльності, а також швидке реагування на зміни ринкових умов. Структура управління передбачає наявність функціональних підрозділів, таких як кредитні, операційні, ризик-менеджменту, фінансового контролю та розвитку ІТ-платформ, що дозволяє комплексно вирішувати завдання розвитку банку та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Важливим аспектом діяльності банку є його кадровий потенціал. Станом на 2025 рік чисельність персоналу перевищує 40 000 працівників, серед яких представники різних професійних категорій: операційні співробітники, фахівці з кредитування, ІТ-спеціалісти, аналітики та менеджери управлінського рівня. Банк активно здійснює підбір персоналу, орієнтуючись на професіоналізм, компетентність та здатність адаптуватися до динамічних змін у банківській сфері. Велике значення приділяється навчальним програмам, корпоративним академіям та наставництву, що дозволяє швидко інтегрувати нових співробітників у процеси обслуговування клієнтів та внутрішньої взаємодії [33].

ПриватБанк є піонером у впровадженні цифрових рішень для обслуговування клієнтів, включаючи онлайн-банкінг, мобільні додатки та системи електронних платежів. Завдяки цьому значно підвищується швидкість обробки фінансових операцій, зменшується навантаження на відділення та персонал, а клієнти отримують можливість здійснювати платежі, перевіряти баланс, подавати заявки на кредити та депозити без відвідування банку. Інноваційні технології також застосовуються у внутрішніх процесах, включаючи автоматизацію рутинних операцій, аналітику ризиків та управління великими обсягами даних, що дозволяє підвищити ефективність роботи співробітників і загальну продуктивність банку.

У фінансовому аспекті банк демонструє стабільність та високі показники ліквідності. Стабільна структура балансу та контроль ризиків дозволяють забезпечувати своєчасне виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами. Активне управління кредитним портфелем, диверсифікація джерел фінансування та впровадження сучасних технологій обліку і контролю забезпечують довгострокову фінансову стійкість організації та підвищують довіру з боку клієнтів і інвесторів.

Крім класичної фінансової діяльності, банк активно розвиває соціальні та корпоративні програми, орієнтовані на підтримку співробітників і розвиток корпоративної культури. Це включає навчальні програми, тренінги, наставництво, мотиваційні та соціальні заходи, що сприяють підвищенню залученості персоналу, зміцненню корпоративної лояльності та створенню сприятливого робочого середовища. Впровадження таких програм дозволяє ефективніше використовувати людський потенціал та забезпечує досягнення стратегічних цілей банку.

Таким чином, діяльність АТ КБ «ПриватБанк» характеризується комплексним підходом до обслуговування клієнтів, активним впровадженням цифрових технологій та інноваційних HR-практик, що забезпечує високу ефективність роботи персоналу, стабільність фінансових результатів та конкурентоспроможність на банківському ринку. Цей підхід створює основу для подальшого розвитку процесів адаптації та управління персоналом у межах організації, що є предметом подальшого аналізу у наступних підрозділах.

Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» відображає складну ієрархічну організацію та розподіл функцій між різними категоріями працівників, що забезпечує ефективне виконання банківських операцій і реалізацію стратегічних цілей організації. Персонал банку включає співробітників операційних відділень, IT-фахівців, кредитних аналітиків, спеціалістів із ризик-менеджменту, фінансових контролерів, а також управлінців середньої та вищої ланки. Така структура дозволяє поєднувати виконання стандартних операційних завдань із управлінським та аналітичним

контролем процесів.

За професійним складом співробітники банку поділяються на операційних спеціалістів, технічних і ІТ-фахівців, аналітиків і економістів, а також управлінців різних рівнів. Відповідно до досліджень, що проводяться банком, більшість працівників відзначають високий рівень кваліфікації та професійної підготовки, що є результатом системної внутрішньої підготовки, корпоративного навчання та програм підвищення компетенцій. Пріоритетом кадрової політики є залучення спеціалістів із відповідною освітою, досвідом роботи та аналітичним мисленням, що особливо важливо у сфері ризик-менеджменту, ІТ і кредитного аналізу.

Важливим елементом кадрового потенціалу є освітній рівень співробітників. Структура персоналу характеризується значною часткою фахівців із вищою освітою, серед яких економісти, фінансисти, ІТ-спеціалісти та управлінці. Середня освітня кваліфікація працівників є достатньою для виконання складних фінансових операцій та аналітичної роботи, а внутрішні академії та навчальні програми банку забезпечують безперервний розвиток професійних компетенцій.

Динаміка професійної структури персоналу за останні 4–5 років демонструє поступову оптимізацію співвідношення між операційними співробітниками, аналітичними та управлінськими фахівцями. Зокрема, частка операційних працівників знизилася від 60% до 50%, тоді як частка технічних і аналітичних фахівців зросла відповідно з 25% до 35%, а управлінського персоналу — з 15% до 15–20%. Така тенденція відображає стратегічний акцент на цифровізацію, автоматизацію рутинних процесів і підвищення ролі аналітики та управлінських компетенцій у банку [25].

Кадровий потенціал ПриватБанку характеризується високою залученістю та мотивацією персоналу. Працівники мають доступ до системи наставництва, програм підвищення кваліфікації, коучингу та внутрішніх академій, що забезпечує безперервний професійний розвиток. Крім того, банк активно впроваджує цифрові інструменти для адаптації та навчання персоналу, що дозволяє новим співробітникам швидше інтегруватися в робочі процеси та

досягати нормативного рівня продуктивності.

Аналіз структури персоналу свідчить, що розподіл функцій та професійних ролей відповідає стратегічним цілям банку. У операційних відділеннях зосереджені співробітники, які забезпечують безпосереднє обслуговування клієнтів, у центральному офісі — аналітики, ІТ-фахівці та управлінці, що забезпечують технологічну та інформаційну підтримку процесів. Така система дозволяє оптимально використовувати кадрові ресурси, підвищувати продуктивність і зменшувати ризики, пов'язані з помилками в операційних та аналітичних процесах.

Структура персоналу також включає систему резервів для управлінських та ключових позицій. Кадровий резерв формується на основі оцінки компетенцій, продуктивності та потенціалу співробітників, що дозволяє швидко заміщувати вакантні позиції та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Програми розвитку кадрового резерву передбачають поєднання наставництва, коучингу, участі у стратегічних проєктах та спеціалізованих тренінгах, що сприяє формуванню управлінських компетенцій і підвищує рівень готовності працівників до виконання складних завдань.

Узагальнення аналізу кадрового потенціалу ПриватБанку свідчить, що стратегія формування персоналу спрямована на підвищення професійної компетентності, адаптацію до сучасних технологій та інтеграцію інноваційних HR-практик. Такий підхід забезпечує ефективність управління людськими ресурсами, швидку адаптацію нових співробітників та створення стійкого кадрового потенціалу, що відповідає потребам банку в умовах динамічного розвитку фінансового ринку.

У 2023 році тенденція до оптимізації персоналу посилилася. Чисельність операційних працівників знизилася до 50%, технічних і аналітичних фахівців — до 35%, а управлінських співробітників — до 15%. Паралельно із скороченням рутинних функцій банк активно нарощував кадровий потенціал у сфері ІТ, ризик-менеджменту, аналітики та продуктового розвитку, що дозволяло підвищувати гнучкість банку у реагуванні на зміни

ринкових умов та технологічні виклики.

На 2024 рік чисельність персоналу банку стабілізувалася приблизно на рівні 40 000 осіб. При цьому структура професійних категорій демонструвала баланс між операційними та управлінсько-аналітичними функціями: операційні співробітники склали близько 48% загальної чисельності, технічні та аналітичні фахівці — 37%, а управлінці — 15%. Такий розподіл свідчить про ефективне поєднання рутинних операцій, аналітики та управлінської координації, що забезпечує безперебійну роботу банку та високу якість обслуговування клієнтів [33].

З точки зору ефективності адаптаційних процесів, банк застосовує комплексний підхід, який включає програми наставництва, внутрішні академії, тренінги з обслуговування клієнтів, управлінських навичок та ІТ-компетенцій. Нові співробітники проходять адаптаційні програми тривалістю від 1 до 3 місяців, під час яких вони знайомляться з корпоративними стандартами, внутрішніми регламентами, основними продуктами та сервісами банку. Наставництво забезпечує підтримку на початковому етапі роботи, що сприяє швидкій інтеграції та зменшує ймовірність помилок у виконанні обов'язків.

Одним із важливих аспектів адаптаційного процесу є оцінка продуктивності та ефективності нових співробітників. Банк використовує систему KPI, яка враховує якість обслуговування клієнтів, швидкість обробки транзакцій, відповідність внутрішнім стандартам та здатність до взаємодії у команді. Результати цих оцінок дозволяють не лише коригувати процес адаптації, але й формувати індивідуальні плани розвитку та навчання для кожного співробітника.

Особливу увагу приділено цифровій інтеграції адаптаційних програм. Використання онлайн-платформ дозволяє новим працівникам проходити навчальні модулі у зручний час, повторювати ключові матеріали та виконувати тестові завдання для перевірки знань. Це значно підвищує ефективність процесу адаптації, скорочує час необхідний для досягнення продуктивності та забезпечує уніфіковане навчання для великої кількості співробітників у різних регіонах країни.

Аналіз динаміки професійної структури показує, що стратегія банку спрямована на поступову заміну рутинних функцій автоматизованими процесами, збільшення ролі висококваліфікованих технічних та аналітичних спеціалістів і підтримку управлінських кадрів для координації складних процесів. Водночас стабільна чисельність операційного персоналу забезпечує безперервне обслуговування клієнтів та підтримання високого рівня сервісу.

Особливу увагу приділено цифровій інтеграції адаптаційних програм. Використання онлайн-платформ дозволяє новим працівникам проходити навчальні модулі у зручний час, повторювати ключові матеріали та виконувати тестові завдання для перевірки знань. Це значно підвищує ефективність процесу адаптації, скорочує час необхідний для досягнення продуктивності та забезпечує уніфіковане навчання для великої кількості співробітників у різних регіонах країни.

Аналіз динаміки професійної структури показує, що стратегія банку спрямована на поступову заміну рутинних функцій автоматизованими процесами, збільшення ролі висококваліфікованих технічних та аналітичних спеціалістів і підтримку управлінських кадрів для координації складних процесів. Водночас стабільна чисельність операційного персоналу забезпечує безперервне обслуговування клієнтів та підтримання високого рівня сервісу.

Фінансові активи АТ КБ «ПриватБанк», що обліковуються за справедливою вартістю з відображенням у прибутку або збитку, на кінець 2021 року становили 93 096 372 тис. грн. У 2022 році спостерігалось зростання цього показника на 2,81 %, що еквівалентно 2 619 844 тис. грн, і його обсяг на кінець року склав 95 716 216 тис. грн. Протягом 2023 року фінансові активи, обліковані за справедливою вартістю, продовжили збільшуватися і досягли 100 376 470 тис. грн, що перевищує попередній рік на 4 660 254 тис. грн або 4,87 %.

Що стосується коштів, розміщених в інших банках, то на кінець 2021 року їх обсяг становив 25 839 685 тис. грн. У 2022 році було зафіксовано суттєве зростання на 34 394 061 тис. грн, що відповідає 133,11 %, і на кінець року залишок коштів у інших банках склав 60 233 746 тис. грн. Протягом 2023 року цей показник збільшився ще на 14 827 712 тис. грн або 24,62 %, у

результаті чого кошти банку в інших фінансових установах досягли 75 061 458 тис. грн.

Таблиця 2.1

## Аналіз динаміки активів АТ КБ «Приватбанк»

Показники	Станом на (у тис. грн)			Абсолютне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у тис. грн		Відносне відхилення (приріст/зменшення) (+,-) у %:	
	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Грошові кошти та їх еквіваленти	28117656	40566774	79648102	12449118	39081328	44,28	96,34
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	93096372	95716216	100376470	2619844	4660254	2,81	4,87
Кошти в інших банках	25839685	60233746	75061458	34394061	14827712	133,11	24,62
Кредити та заборгованість клієнтів	70193030	71355251	95637763	1162221	24282512	1,66	34,03
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	129074136	143919800	171470647	14845664	27550847	11,50	19,14
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	26319531	100242085	133798041	73922554	33555956	280,87	33,47
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	30243	30243	30246	0	3	0	0,01
Інвестиційна нерухомість	1989030	2154747	2339766	165717	185019	8,33	8,59
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	9977735	12051312	3616	2073577	-12047696	20,78	-99,97
Відстрочений податковий актив	0	1100185	1951332	1100185	851147	100	77,36
Основні засоби та нематеріальні активи	7362230	6617191	6689505	-745039	72314	-10,12	1,09
Інші фінансові активи	13429096	14097277	18191597	668181	4094320	4,98	29,04
Інші активи	1827925	1589198	1414749	-238727	-174449	-13,06	-10,98
Чисті активи, всього	407256669	549674027	686613291	142417358	136939264	34,97	24,91

Кредити та заборгованість клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» на кінець 2021 року становили 70 193 030 тис. грн. На кінець 2022 року обсяг заборгованості зріс на 1 162 221 тис. грн або 1,66 %, до 71 355 251 тис. грн. Станом на 1 січня 2024 року видані кредити продемонстрували значне зростання на 24 282 512 тис. грн, що відповідає 34,03 %, і їхній загальний обсяг досяг 95 637 763 тис. грн. [33].

Таким чином, аналіз динаміки фінансових активів, коштів у інших банках та кредитного портфелю свідчить про стабільне зростання ресурсів і

активності банку протягом останніх трьох років, що відображає його фінансову стійкість та здатність до розширення кредитної діяльності.

Особливу увагу приділено цифровій інтеграції адаптаційних програм. Використання онлайн-платформ дозволяє новим працівникам проходити навчальні модулі у зручний час, повторювати ключові матеріали та виконувати тестові завдання для перевірки знань. Це значно підвищує ефективність процесу адаптації, скорочує час необхідний для досягнення продуктивності та забезпечує уніфіковане навчання для великої кількості співробітників у різних регіонах країни.

Аналіз динаміки професійної структури показує, що стратегія банку спрямована на поступову заміну рутинних функцій автоматизованими процесами, збільшення ролі висококваліфікованих технічних та аналітичних спеціалістів і підтримку управлінських кадрів для координації складних процесів. Водночас стабільна чисельність операційного персоналу забезпечує безперервне обслуговування клієнтів та підтримання високого рівня сервісу.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ефективність адаптаційних процесів у ПриватБанку визначається комплексним поєднанням наставництва, внутрішніх академій, цифрових платформ та системи оцінки результативності. Такий підхід дозволяє забезпечити швидку інтеграцію нових співробітників, підвищити професійну компетентність персоналу та зміцнити корпоративну культуру, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та загальну ефективність роботи банку.

Динаміка змін професійної структури персоналу та використання сучасних інструментів адаптації демонструє, що банк успішно поєднує оптимізацію операційних процесів з розвитком висококваліфікованих кадрів. Це створює стійку основу для впровадження нових HR-технологій, підвищення мотивації та залученості персоналу, а також забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації на фінансовому ринку.

## 2.2. Оцінка чинної системи адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Чинна система адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» є комплексною та багаторівневою, спрямованою на швидке інтегрування нових співробітників у корпоративну культуру банку та забезпечення їх ефективної участі у робочих процесах. Основними елементами цієї системи є наставництво, внутрішні академії, тренінги та дистанційне навчання за допомогою цифрових платформ. Комплексний підхід дозволяє забезпечити уніфіковане введення нових працівників у банківські стандарти та практики, підвищити рівень професійної компетентності і скоротити період досягнення повної продуктивності.

Наставництво є ключовим компонентом адаптаційної системи. Кожному новому співробітнику призначається наставник із числа досвідчених працівників відповідного відділу, який забезпечує підтримку у перші тижні роботи, знайомить із внутрішніми процедурами та корпоративною культурою, відповідає на питання та контролює виконання завдань. Такий підхід дозволяє значно скоротити стресовий фактор у перші дні роботи та підвищити психологічну комфортність співробітника в новому середовищі [25].

Внутрішні академії банку забезпечують систематичне навчання персоналу за різними напрямками. Програми академії включають курси для операційного персоналу, спеціалізовані тренінги для кредитних аналітиків та ІТ-фахівців, а також управлінські модулі для керівників середньої та вищої ланки. Всі навчальні програми інтегровані з корпоративними стандартами банку та враховують специфіку роботи у конкретних підрозділах. Це забезпечує системність підготовки працівників та є важливим чинником стабільності якості обслуговування клієнтів.

Значну роль у системі адаптації відіграють цифрові платформи, які дозволяють здійснювати дистанційне навчання та оцінку знань співробітників. Нові працівники отримують доступ до електронних навчальних модулів, тестів і відео-матеріалів, що дозволяє їм засвоювати інформацію у зручний час і в індивідуальному темпі. Використання таких платформ забезпечує

стандартизоване навчання великої кількості співробітників одночасно та дозволяє інтегрувати адаптаційні процеси у корпоративну систему управління персоналом.

Система адаптації передбачає оцінку ефективності процесу введення нових співробітників. Основними показниками є швидкість досягнення нормативного рівня продуктивності, рівень знань і компетенцій після завершення адаптаційного періоду, а також ступінь інтеграції у корпоративне середовище. Регулярне оцінювання дозволяє виявляти проблемні зони, коригувати навчальні програми та визначати додаткові заходи для підвищення ефективності адаптації [20].

Попри значні переваги, система адаптації має і певні обмеження. Одним із викликів є нерівномірне використання наставництва у різних регіонах, що може призводити до різної швидкості інтеграції нових співробітників. Крім того, частина співробітників зазначає, що електронні навчальні платформи не завжди враховують специфіку роботи у відділеннях або регіональних підрозділах, що створює потребу у додаткових практичних тренінгах.

Також системою адаптації передбачено інтеграцію мотиваційних механізмів для нових співробітників. Це включає бонуси за успішне завершення адаптаційного періоду, можливість участі у внутрішніх конкурсах та програмах розвитку, а також участь у корпоративних заходах. Такий підхід сприяє підвищенню залученості персоналу, формуванню лояльності та зменшенню плинності кадрів у перший рік роботи.

Особливої уваги заслуговує поєднання адаптації з системою професійного розвитку. ПриватБанк інтегрує адаптаційні програми з внутрішніми академіями та системою наставництва таким чином, щоб нові працівники не лише засвоювали базові знання, а й отримували навички, необхідні для подальшого кар'єрного зростання. Це дозволяє зменшити розрив між новачками та досвідченими співробітниками та забезпечує безперервність розвитку кадрового потенціалу банку.

Висновки, що випливають із аналізу чинної системи адаптації, демонструють, що ПриватБанк створив ефективну та комплексну структуру

для інтеграції нових співробітників. Водночас, існує потенціал для вдосконалення шляхом уніфікації наставництва у регіонах, адаптації дистанційних курсів до специфіки роботи у відділеннях та посилення зворотного зв'язку для нових співробітників. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність адаптаційного процесу, зменшити ризики помилок і підвищити загальну продуктивність персоналу.

Аналіз чинної системи адаптації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє виділити як її сильні сторони, так і обмеження, що можуть впливати на ефективність інтеграції нових працівників у корпоративне середовище. Основні сильні сторони системи формуються на базі комплексного підходу до адаптації, що поєднує наставництво, внутрішні академії, цифрові навчальні платформи та інтеграцію мотиваційних інструментів. Такий підхід забезпечує уніфіковану підготовку персоналу, прискорює процес досягнення продуктивності та сприяє формуванню корпоративної культури [33].

Однією з ключових переваг є система наставництва, яка дозволяє новим співробітникам отримувати безпосередню підтримку від досвідчених колег, ознайомлюватися з внутрішніми регламентами та оперативно вирішувати проблемні питання. Ця практика сприяє психологічній комфортності працівників у перші тижні роботи, зменшує рівень стресу та ризик помилок у виконанні обов'язків. Наставництво також формує культуру безперервного навчання, оскільки досвідчені працівники передають власні знання та практичні навички молодим колегам.

Внутрішні академії банку забезпечують систематичне навчання за різними напрямками діяльності. Програми включають базові курси для операційного персоналу, спеціалізовані тренінги для аналітиків і IT-фахівців, а також управлінські модулі для керівників різних рівнів. Інтеграція навчання з корпоративними стандартами дозволяє підтримувати єдиний рівень знань серед співробітників і забезпечує високу якість обслуговування клієнтів.

Цифрові платформи для дистанційного навчання та оцінки знань дозволяють стандартизувати процес адаптації для великої кількості співробітників, зокрема у регіональних відділеннях. Використання

електронних курсів, тестів і відеоматеріалів забезпечує гнучкість у навчанні, дозволяє новим працівникам повторювати матеріали у зручний час і отримувати оперативний зворотний зв'язок від системи оцінки. Це сприяє більш швидкій інтеграції та підвищує професійний рівень персоналу.

У системі адаптації також передбачено елементи мотивації, що включають бонуси за успішне завершення адаптаційного періоду, участь у внутрішніх програмах розвитку та можливість кар'єрного росту. Мотиваційні інструменти формують позитивну установку нових співробітників, підвищують рівень їхньої залученості та зменшують ймовірність плинності кадрів у перші місяці роботи.

Водночас аналіз системи адаптації виявляє і певні обмеження. Одним із основних недоліків є нерівномірність впровадження наставництва у різних регіонах, що призводить до різної швидкості інтеграції нових працівників та різної якості навчання. У деяких відділеннях наставники не завжди мають достатньо часу або компетенцій для ефективного проведення адаптації, що може впливати на якість освоєння новими працівниками корпоративних стандартів [25].

Іншим викликом є необхідність адаптації цифрових навчальних платформ до специфіки роботи різних підрозділів. Частина матеріалів є універсальною, що не завжди дозволяє враховувати нюанси роботи у відділеннях або особливості конкретних бізнес-процесів. Це створює потребу у додаткових практичних тренінгах та заходах для поглиблення знань і навичок.

Практичним ризиком є можливість низької залученості окремих працівників до дистанційних курсів та онлайн-тренінгів. Незважаючи на наявність бонусів і стимулів, частина нових співробітників може відкладати проходження матеріалів або не приділяти достатньо уваги тестам та завданням. Це знижує ефективність адаптаційного процесу та потребує додаткового контролю з боку керівників і наставників.

Серед інших ризиків слід виділити можливі затримки в інтеграції нових співробітників через складність корпоративних процесів та великий обсяг

внутрішньої документації. Новачки можуть відчувати труднощі у засвоєнні повного спектру знань і процедур, що потребує додаткового супроводу і повторного навчання.

Водночас сильними сторонами системи адаптації є її комплексність, інтеграція мотиваційних та навчальних програм, наявність цифрових інструментів і структурованого наставництва. Ці елементи дозволяють зменшити час, необхідний для досягнення продуктивності, підвищити рівень професійних компетенцій та формувати корпоративну культуру, що відповідає стратегії розвитку банку.

Узагальнюючи, можна виділити такі ключові моменти: система адаптації в ПриватБанку демонструє високу ефективність завдяки комплексності підходу та інтеграції наставництва, навчання та мотивації; одночасно існують практичні ризики, пов'язані з нерівномірністю впровадження, низькою залученістю частини співробітників і необхідністю адаптації цифрових курсів до специфіки відділень; вирішення цих питань дозволить підвищити ефективність адаптації, зменшити ризики і підвищити загальну продуктивність персоналу.

Оцінка ефективності адаптаційних програм у АТ КБ «ПриватБанк» ґрунтується на кількісних та якісних показниках, що дозволяють вимірювати швидкість інтеграції нових співробітників, рівень засвоєння корпоративних стандартів і продуктивність на початковому етапі роботи. До основних показників належать час, необхідний для досягнення нормативного рівня продуктивності, оцінка знань за результатами тестування та практичних завдань, а також рівень залученості та мотивації нових працівників. Комплексна оцінка цих показників дозволяє банку виявляти слабкі місця у процесі адаптації та коригувати програми під конкретні потреби підрозділів [33].

За результатами внутрішніх досліджень, нові співробітники досягають необхідного рівня продуктивності в середньому протягом перших трьох місяців роботи. Проте аналіз показує, що термін повної інтеграції може відрізнятися залежно від категорії персоналу: для операційного персоналу цей

період становить приблизно 2–2,5 місяця, для аналітиків та ІТ-фахівців — 3–4 місяці, а для керівників середньої ланки — до 5 місяців. Відмінності обумовлені складністю завдань, необхідністю оволодіння спеціалізованими знаннями та високим рівнем відповідальності на керівних посадах.

Позитивним аспектом адаптаційної системи є її комплексність, що поєднує наставництво, дистанційні навчальні платформи та внутрішні академії. Наставники надають практичні поради, допомагають уникнути типових помилок та прискорюють процес засвоєння знань. Використання онлайн-платформ забезпечує уніфіковане навчання для всіх нових співробітників, незалежно від регіону, та дозволяє контролювати процес через систему тестування та моніторингу прогресу.

Внутрішні академії забезпечують структуровану підготовку, включаючи модулі з корпоративної культури, стандартів обслуговування клієнтів, управлінських навичок і спеціалізованих технічних знань. Для операційного персоналу особлива увага приділяється практичним кейсам обслуговування клієнтів та операційним процедурам, для аналітиків та ІТ-фахівців — навчанню роботі з внутрішніми інформаційними системами та аналітичними платформами, для управлінців — розвиткові стратегічного мислення та навичок прийняття рішень. Такий підхід забезпечує послідовну передачу знань та створює єдину базу компетенцій у всіх підрозділах [20].

Аналіз ефективності системи адаптації також включає оцінку задоволеності співробітників процесом навчання та інтеграції у колектив. Регулярні опитування та зворотний зв'язок від новачків показують високий рівень задоволеності організацією наставництва та доступом до цифрових платформ. Проте деякі респонденти зазначають потребу у додаткових практичних тренінгах і більш індивідуалізованому підході, що свідчить про потенціал удосконалення програм адаптації.

Важливим компонентом оцінки ефективності є моніторинг показників продуктивності нових співробітників у перші місяці роботи. Дані свідчать, що впровадження комплексних адаптаційних програм дозволило скоротити час досягнення нормативного рівня продуктивності на 15–20% порівняно з

попередніми роками, а також знизити кількість помилок у виконанні операційних завдань. Це свідчить про позитивний вплив наставництва, внутрішніх академій та цифрових навчальних платформ на загальну ефективність роботи персоналу.

Серед практичних ризиків, які впливають на ефективність адаптації, можна виділити нерівномірність впровадження наставництва у регіональних відділеннях, недостатню інтерактивність дистанційних курсів та можливі труднощі в інтеграції нових співробітників через високу складність корпоративних процесів. Для мінімізації цих ризиків рекомендується стандартизувати процедури наставництва, адаптувати цифрові модулі до специфіки роботи конкретних відділень та посилити контроль за проходженням курсів.

Удосконалення системи адаптації також передбачає інтеграцію більшої кількості мотиваційних елементів. Це може включати персональні бонуси за успішне завершення адаптаційного періоду, участь у внутрішніх конкурсах та програмах розвитку, а також формування прозорої системи кар'єрного росту. Такий підхід сприяє підвищенню залученості персоналу та зменшенню плинності кадрів.

Враховуючи отримані результати, можна сформулювати рекомендації щодо вдосконалення адаптаційної системи: уніфікувати наставництво на всіх регіонах, збільшити інтерактивність та практичну спрямованість цифрових навчальних платформ, посилити моніторинг прогресу нових співробітників і забезпечити більш тісну інтеграцію адаптаційних програм із системою мотивації та розвитку. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність адаптації, скоротити час досягнення продуктивності, зменшити ризики помилок та сформувати стійкий кадровий потенціал банку.

Таблиця 2.2 демонструє баланс між перевагами та обмеженнями чинної системи адаптації в ПриватБанку. Наставництво, внутрішні академії та цифрові платформи формують основу ефективною інтеграції нових працівників, скорочують час досягнення продуктивності та сприяють розвитку корпоративної культури.

Аналіз сильних і слабких сторін системи адаптації персоналу АТ КБ  
«ПриватБанк» та ризиків впровадження

Компонент системи адаптації	Сильні сторони	Слабкі сторони	Практичні ризики
Наставництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Індивідуальна підтримка новачків</li> <li>- Швидка інтеграція в корпоративну культуру</li> <li>- Передача практичних навичок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нерівномірне впровадження у регіонах</li> <li>- Залежність від кваліфікації наставника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повільна інтеграція у відділеннях з нестачею досвідчених наставників</li> <li>- Можливі помилки через слабку підтримку</li> </ul>
Внутрішні академії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Систематизоване навчання за напрямками</li> <li>- Уніфікація знань серед співробітників</li> <li>- Підготовка до професійного та управлінського росту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можлива недостатня практична спрямованість курсів</li> <li>- Обмежена інтерактивність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низька ефективність для складних операційних завдань без практичних кейсів</li> <li>- Не всі підрозділи активно використовують академії</li> </ul>
Цифрові платформи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дистанційне навчання у зручний час</li> <li>- Контроль прогресу та тестування знань</li> <li>- Можливість одночасного навчання великої кількості співробітників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Матеріали універсальні, не завжди враховують специфіку відділень</li> <li>- Може знижувати мотивацію без особистого контакту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низька залученість деяких працівників</li> <li>- Можливі технічні проблеми або пропуски у виконанні тестів</li> </ul>
Мотиваційні елементи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення залученості та лояльності</li> <li>- Бонуси за успішне завершення адаптації</li> <li>- Стимулювання професійного розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмежене охоплення у деяких підрозділах</li> <li>- Не завжди персоналізовані</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня стимуляція у регіонах</li> <li>- Можлива низька мотивація без поєднання з навчальними програмами</li> </ul>
Система оцінки результативності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вимірює продуктивність і знання</li> <li>- Дозволяє коригувати адаптацію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Може не враховувати індивідуальні особливості</li> <li>- Результати залежать від точності КРІ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неповна оцінка новачків</li> <li>- Можливі помилки в аналізі даних, що впливає на подальше навчання</li> </ul>

Водночас слабкі сторони та ризики — нерівномірність впровадження, низька залученість, недостатня інтерактивність — потребують уваги. Уніфікація наставництва, адаптація цифрових курсів до специфіки роботи у

регіонах, поєднання мотиваційних механізмів з навчанням і активний контроль за виконанням програм дозволяють мінімізувати ризики, підвищити ефективність адаптації та зміцнити кадровий потенціал банку.

### **2.3. Проблеми та недоліки процесу адаптації персоналу в умовах масштабної банківської установи**

Процес адаптації персоналу у великих банківських установах, таких як АТ КБ «ПриватБанк», є комплексною системою інтеграції нових співробітників у корпоративну структуру. Водночас, масштабність організації, велика чисельність персоналу та розгалужена мережа відділень створюють низку проблем і недоліків, що впливають на ефективність адаптації. Системний аналіз показує, що чинні програми, хоча й забезпечують базову інтеграцію, потребують удосконалення, оскільки існує ряд факторів, які стримують повну реалізацію потенціалу адаптаційних механізмів.

Однією з головних проблем є нерівномірність впровадження адаптаційних заходів у різних підрозділах та регіонах. У великих банках існує розгалужена мережа відділень, кожне з яких має свої локальні особливості роботи, кількість персоналу, рівень кваліфікації та навантаження на наставників. Часто програми наставництва та внутрішні навчальні модулі впроваджуються не уніфіковано, що призводить до значних відмінностей у швидкості інтеграції нових працівників та якості навчання. У деяких відділеннях наставники не мають достатньо часу або досвіду для ефективної підтримки новачків, що може негативно впливати на їхню продуктивність та залученість [20].

Другим суттєвим недоліком є обмежена адаптація цифрових платформ до специфіки окремих напрямів діяльності. Онлайн-курси та електронні навчальні матеріали часто мають універсальний характер і не враховують особливості роботи конкретного підрозділу, специфіку обслуговування різних категорій клієнтів або нюанси роботи з внутрішніми системами банку. Це може призводити до формального проходження курсів без повного засвоєння

матеріалу та недостатньої підготовки нових співробітників до реальних робочих завдань.

Третім фактором, що ускладнює адаптацію, є психологічні та соціальні аспекти інтеграції в масштабній організації. Величезна чисельність персоналу, висока щільність інформаційного потоку та складна корпоративна структура можуть створювати відчуття перевантаженості у новачків. Часто співробітники стикаються з труднощами у встановленні контактів із колегами, розумінні корпоративних правил та процедур, а також у формуванні власного місця в організаційній структурі. Це, у свою чергу, може впливати на рівень мотивації, залученість та швидкість досягнення продуктивності.

Іншим аспектом проблемного характеру є недостатня інтеграція адаптаційного процесу з системою оцінки та мотивації персоналу. У великих банках існує ризик, що навчальні програми і наставництво не завжди пов'язані з реальними КРІ новачків, бонусними схемами або перспективами кар'єрного росту. Відсутність явного зв'язку між успіхом у адаптації та матеріальною або нематеріальною мотивацією може знижувати зацікавленість нових співробітників у повному опануванні необхідних знань і навичок.

Серед технічних проблем можна виділити обмеження в контролі прогресу нових співробітників у масштабній організації. Велика чисельність персоналу у поєднанні з децентралізацією відділень ускладнює моніторинг проходження курсів, тестів та практичних завдань. Без належного контролю існує ризик, що частина співробітників формально виконує завдання, не засвоюючи матеріал на практиці, що знижує ефективність адаптації та може негативно впливати на операційні показники банку.

Не менш важливою є проблема синхронізації часу адаптації з бізнес-процесами відділень. В умовах високого навантаження у великих банках нові співробітники часто включаються в роботу без попередньої достатньої підготовки або під час пікових періодів обслуговування клієнтів. Це створює додатковий стрес і підвищує ймовірність помилок, що може негативно впливати на якість послуг і задоволеність клієнтів [25].

Проблеми масштабної адаптації також пов'язані з неоднорідністю

освітнього та професійного рівня нових співробітників. У великих банках залучаються кадри з різним досвідом, кваліфікацією та знанням банківської сфери. Існуючі стандартизовані програми не завжди здатні забезпечити рівень підтримки для співробітників із мінімальним досвідом роботи в банківській сфері, що може подовжувати період досягнення ними продуктивності і створювати додаткове навантаження на наставників та керівників.

На основі виявлених проблем можна узагальнити ключові недоліки адаптаційної системи у масштабній банківській установі:

1. Нерівномірність впровадження наставництва та навчальних програм у різних регіонах;
2. Універсальність цифрових платформ без урахування специфіки підрозділів;
3. Недостатня інтеграція з мотиваційними механізмами та системою оцінки продуктивності;
4. Труднощі психологічної та соціальної інтеграції нових співробітників;
5. Обмежений контроль за проходженням адаптаційних програм у масштабній структурі;
6. Складність синхронізації адаптаційного процесу з бізнес-процесами відділень;
7. Неоднорідність підготовки та освітнього рівня новачків [10].

Узагальнення цих проблем створює основу для формування наступного підрозділу — розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації персоналу з урахуванням масштабності організації, технологічних ресурсів та мотиваційних чинників. Ефективне вирішення зазначених недоліків дозволить скоротити час інтеграції, підвищити продуктивність і залученість нових співробітників, а також зміцнити кадровий потенціал банку.

Проблеми та недоліки адаптації персоналу у масштабній банківській установі  
та шляхи їх вирішення

Проблема	Причини виникнення	Наслідки для ефективності адаптації	Можливі рішення
Нерівномірність впровадження наставництва у різних відділеннях	Різна кваліфікація наставників; нестача часу у регіонах; відсутність уніфікованих стандартів	Співробітники отримують нерівний рівень підтримки; триваліший період інтеграції; підвищений ризик помилок	Уніфікація програми наставництва; навчання наставників; чіткі інструкції та методичні матеріали
Універсальність цифрових платформ без урахування специфіки підрозділів	Стандартизовані онлайн-курси; відсутність адаптації під конкретні регіональні чи функціональні потреби	Низька ефективність навчання; недостатнє засвоєння знань; формальне проходження курсів	Модульна структура курсів; інтерактивні кейси для кожного підрозділу; практичні симуляції
Недостатня інтеграція з мотиваційними механізмами	Відсутність прив'язки успіху в адаптації до KPI або бонусів	Знижена зацікавленість; низька залученість новачків	Запровадження персоналізованих бонусів; зв'язок завершення адаптації з кар'єрними перспективами
Психологічні та соціальні труднощі	Велика чисельність персоналу; складна корпоративна структура; високий інформаційний потік	Стрес у новачків; труднощі у встановленні контактів; зниження мотивації	Програми менторства та підтримки; командні інтерактивні сесії; тренінги з корпоративної культури
Обмежений контроль за прогресом	Децентралізована структура; велика чисельність новачків; недостатні аналітичні інструменти	Часткове або формальне проходження курсів; відставання в засвоєнні знань	Впровадження систем моніторингу прогресу; автоматизовані звіти; регулярний аналіз результатів
Несинхронність адаптаційного процесу з бізнес-процесами	Пікові періоди роботи відділень; включення новачків у складні операційні завдання без підготовки	Зниження продуктивності; підвищення ймовірності помилок	Планування адаптаційного графіка з урахуванням пікових навантажень; поступове включення у роботу
Неоднорідність освітнього та професійного рівня нових співробітників	Різний досвід роботи у банківській сфері; різна кваліфікація	Подовжений період досягнення продуктивності; підвищене навантаження на наставників	Попередня оцінка знань і досвіду; індивідуалізація програм адаптації; додаткові підготовчі курси для менш досвідчених

Таблиця 2.3 відображає ключові проблеми адаптаційного процесу у великих банках і їхні причини. Масштаб організації ускладнює уніфікацію програм наставництва та онлайн-курсів, призводить до нерівномірного рівня підтримки новачків і створює психологічні та соціальні бар'єри для інтеграції. Недостатня інтеграція з мотиваційними механізмами та обмежений контроль за прогресом знижують ефективність адаптації та можуть призводити до помилок на ранніх етапах роботи.

У колонці «Можливі рішення» наведено конкретні практичні заходи для мінімізації цих недоліків: уніфікація наставництва та навчальних програм, модульні та інтерактивні цифрові курси, інтеграція мотиваційних бонусів, психологічна підтримка новачків, автоматизований контроль прогресу та індивідуалізація адаптаційних програм відповідно до рівня підготовки співробітника. Реалізація цих заходів дозволяє не тільки скоротити час адаптації, але й підвищити залученість персоналу, зменшити ризик помилок та підвищити загальну ефективність банківської діяльності [39].

У процесі адаптації персоналу великої банківської організації накопичується ряд системних ризиків, які можуть негативно впливати на ефективність інтеграції нових співробітників та загальну продуктивність. Для комплексного підходу до їх мінімізації доцільно розглядати ці ризики за категоріями та визначати конкретні інструменти їх нейтралізації.

Основні категорії ризиків включають організаційні, соціально-психологічні, мотиваційні, технічні та функціональні аспекти. Організаційні ризики пов'язані з масштабністю структури банку, нерівномірним впровадженням програм адаптації у відділеннях, недостатньою уніфікацією наставництва та цифрових курсів. Соціально-психологічні ризики охоплюють стрес, труднощі інтеграції новачків у колектив, перевантаженість інформаційним потоком та недостатнє засвоєння корпоративних норм. Мотиваційні ризики виникають через слабкий зв'язок адаптаційних програм із системою бонусів, кар'єрних перспектив та оцінки результативності. Технічні ризики пов'язані з обмеженим контролем за прогресом навчання та

недостатнім використанням аналітичних інструментів і модульних платформ. Функціональні ризики включають неоднорідність рівня підготовки нових співробітників, несинхронність адаптаційного процесу з реальними бізнес-процесами та піковими періодами роботи відділень.

Для мінімізації організаційних ризиків доцільно уніфікувати наставництво та навчальні курси, створивши єдині стандарти для всіх відділень та організувавши регулярне навчання наставників з урахуванням локальних особливостей. Цифрові курси слід будувати модульно і доповнювати інтерактивними кейсами, що відповідають специфіці роботи кожного підрозділу.

Соціально-психологічні ризики можна мінімізувати через впровадження менторських програм і buddy-систем, організацію інтерактивних командних сесій та тренінгів із корпоративної культури. Регулярне анкетування нових співробітників дозволить своєчасно виявляти стресові фактори та труднощі інтеграції [44].

Мотиваційні ризики усуваються за допомогою введення персоналізованих бонусів та стимулів за успішне проходження адаптаційного періоду, прив'язки результатів навчання до ключових показників ефективності та кар'єрного просування, а також використання внутрішніх конкурсів і програм розвитку, що підтримують активність і залученість новачків.

Технічні ризики передбачають впровадження автоматизованих систем моніторингу прогресу нових співробітників, створення аналітичних панелей для оцінки ефективності адаптаційних модулів та використання систем електронного навчання з інтерактивними симуляціями робочих процесів.

Функціональні ризики можна мінімізувати шляхом індивідуалізації програм адаптації залежно від рівня підготовки нового співробітника, планування адаптаційного графіка з урахуванням пікових періодів роботи відділень та забезпечення балансу між навчанням і практичним включенням у робочі процеси.

Узагальнення цих заходів дозволяє комплексно підійти до вирішення проблем адаптації персоналу, скоротити час інтеграції, підвищити рівень

компетентності та залученості нових співробітників, стандартизувати процеси в масштабній організації та створити основу для безперервного розвитку кадрового потенціалу. Такий підхід є особливо актуальним для великих банків із розгалуженою мережею відділень і значною чисельністю персоналу, оскільки одночасно враховує локальні особливості та загальні корпоративні стандарти.

Аналіз процесу адаптації персоналу в умовах великої банківської установи, зокрема на прикладі АТ КБ «ПриватБанк», дозволяє виділити низку ключових аспектів, що характеризують як ефективні, так і проблемні сторони інтеграції нових співробітників у корпоративну структуру. Розглянуті дослідження підтверджують, що адаптація персоналу є невід'ємною складовою управління людськими ресурсами, яка безпосередньо впливає на продуктивність, залученість та мотивацію працівників. У великих банківських організаціях масштабність діяльності, чисельність персоналу та розгалуженість структури створюють специфічні виклики, які вимагають комплексного підходу до впровадження адаптаційних програм.

Проведений аналіз показав, що сучасні програми адаптації включають кілька рівнів взаємопов'язаних заходів: організаційний, професійний та соціально-психологічний. Організаційна складова передбачає ознайомлення нового співробітника з внутрішніми правилами, структурою підрозділів, регламентами та процедурними аспектами роботи. Професійна адаптація спрямована на розвиток необхідних навичок, засвоєння стандартів обслуговування та операційних процесів. Соціально-психологічний рівень забезпечує інтеграцію новачка у корпоративну культуру, формування комунікативних зв'язків із колегами та створення відчуття належності до організації. Поєднання цих рівнів створює комплексну систему, яка здатна скоротити час адаптації та підвищити ефективність виконання професійних обов'язків.

Проте аналіз функціонування адаптаційних програм у великих банках виявив низку проблем і недоліків. Одним із основних є нерівномірність впровадження наставництва та навчальних програм у різних регіонах і

відділеннях. Внаслідок цього нові співробітники отримують неоднорідну підтримку, що призводить до різного рівня швидкості інтеграції та продуктивності. Ще однією проблемою є універсальність цифрових платформ без урахування специфіки конкретних підрозділів або регіонів, що знижує ефективність навчальних модулів і формує формальне проходження курсів без повного засвоєння знань.

Важливою проблемною областю є недостатня інтеграція адаптаційних програм із мотиваційними механізмами та системою оцінки результативності. Відсутність прямого зв'язку між успішним завершенням адаптаційного періоду та бонусами, кар'єрним ростом чи іншими матеріальними та нематеріальними заохоченнями може знижувати зацікавленість нових співробітників у повному опануванні необхідних навичок. Соціально-психологічні аспекти інтеграції також потребують вдосконалення: велика чисельність персоналу та високий інформаційний потік можуть створювати перевантаження, відчуття стресу та складнощі у формуванні комунікативних зв'язків.

Крім того, обмежений контроль за прогресом нових співробітників і недостатнє використання аналітичних інструментів створюють ризик формального проходження навчальних програм без повного засвоєння матеріалу. Несинхронність адаптаційного процесу з бізнес-процесами відділень і піковими періодами роботи також негативно впливає на ефективність інтеграції. Індивідуальні відмінності у рівні підготовки та досвіді нових співробітників вимагають персоналізації адаптаційних заходів, що не завжди реалізується у великих організаціях [16].

Узагальнення цих проблем дозволяє сформулювати основні напрями удосконалення адаптаційних процесів. До них належать уніфікація наставництва та навчальних курсів, модульна структура цифрових платформ із практичними кейсами, інтеграція мотиваційних стимулів із системою КРІ та кар'єрного розвитку, організація соціально-психологічної підтримки через менторство та командні тренінги, а також впровадження автоматизованих систем контролю прогресу та індивідуалізація програм адаптації залежно від

рівня підготовки співробітника.

Комплексний підхід до мінімізації організаційних, соціально-психологічних, мотиваційних, технічних та функціональних ризиків створює основу для подальшого розвитку кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності установи на ринку. Реалізація практичних рекомендацій щодо вдосконалення адаптації дозволяє значно скоротити період інтеграції нових співробітників, забезпечити стандартизацію процесів у масштабній організації та зміцнити корпоративну культуру.

## **РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

### **3.1. Обґрунтування доцільності вдосконалення системи адаптації персоналу банку**

Адаптація персоналу є невід’ємним елементом управління людськими ресурсами будь-якої організації, особливо у великих банках, таких як АТ КБ «ПриватБанк», де чисельність співробітників і розгалуженість структури створюють складні організаційні умови. Ефективна система адаптації забезпечує швидку інтеграцію нових працівників, формує корпоративну культуру, підвищує рівень залученості та мотивації, а також сприяє стабільності бізнес-процесів. В умовах сучасного фінансового ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами технологій і посиленням вимог до якості обслуговування клієнтів, оптимізація процесів адаптації стає критично важливою.

Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі управління персоналом підтверджують значущість адаптаційних систем для забезпечення ефективної роботи організацій. Зокрема, роботи М.І. Андросова та Т.О. Соболева підкреслюють, що системна адаптація сприяє підвищенню професійної компетентності співробітників та формуванню внутрішньої мотивації, що, у свою чергу, впливає на продуктивність праці та рівень задоволеності роботою [44]. У зарубіжній літературі аналогічні висновки роблять дослідники П. Друкер та Д. Беккер, які наголошують на необхідності інтегрованого підходу до адаптації, що включає професійну підготовку, соціально-психологічну інтеграцію та менторську підтримку [62].

Аналіз практичних аспектів показує, що адаптаційні програми в банківських установах повинні враховувати специфіку кожного підрозділу, рівень кваліфікації нових співробітників та поточні бізнес-процеси. На прикладі АТ КБ «ПриватБанк» можна виділити кілька причин, що обґрунтовують необхідність удосконалення системи адаптації. По-перше,

значна чисельність персоналу та територіальна розгалуженість відділень ускладнюють уніфікацію навчальних процесів. По-друге, існуючі програми адаптації не завжди пов'язуються із системою мотивації та оцінки результатів роботи, що може знижувати залученість нових співробітників. По-третє, швидкі зміни у фінансових продуктах, технологіях обслуговування та нормативно-правовому середовищі вимагають оперативного оновлення навчальних матеріалів та адаптаційних модулів.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом свідчать про необхідність інтеграції цифрових технологій у процес адаптації. Онлайн-платформи, інтерактивні модулі та системи електронного навчання дозволяють забезпечити стандартизований та одночасний доступ до навчальних матеріалів для всіх співробітників, незалежно від їх місцезнаходження. У той же час особливу увагу слід приділяти соціально-психологічній інтеграції, оскільки відчуття належності до колективу та корпоративної культури формує внутрішню мотивацію, що впливає на ефективність виконання обов'язків.

Для більш глибокого розуміння доцільності вдосконалення адаптаційної системи слід зазначити економічні аспекти. Ефективна адаптація дозволяє скоротити час досягнення новими співробітниками продуктивного рівня роботи, що прямо впливає на фінансові показники банку. Крім того, зниження плинності кадрів та зменшення витрат на додаткове навчання або заміну персоналу позитивно відображається на загальній рентабельності та стійкості організації. Досвід інших банківських установ також підтверджує, що інвестиції в якісну адаптацію мають значну довгострокову віддачу, оскільки забезпечують високу компетентність, мотивацію та залученість персоналу [8].

Одним із важливих аспектів обґрунтування вдосконалення адаптаційної системи є управлінський контроль. Система моніторингу та оцінки прогресу нових співробітників дозволяє своєчасно виявляти проблеми у процесі інтеграції та коригувати навчальні програми. Це забезпечує гнучкість та адаптивність системи, дозволяючи швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі банку. Впровадження регулярного

зворотного зв'язку від наставників і новачків сприяє підвищенню якості адаптації та покращенню взаємодії між підрозділами.

Таким чином, обґрунтування доцільності вдосконалення системи адаптації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» базується на кількох ключових чинниках. По-перше, це потреба забезпечити швидку та ефективну інтеграцію нових співробітників у масштабну і розгалужену організацію. По-друге, необхідність підвищити залученість, мотивацію та рівень професійної підготовки персоналу. По-третє, актуальність адаптації у контексті постійних змін у фінансовому секторі та цифровізації банківських процесів. По-четверте, економічна доцільність інвестицій у розвиток кадрового потенціалу через скорочення витрат на повторне навчання та зниження плинності кадрів. Інтеграція цих факторів дозволяє сформуванню комплексної системи адаптації, яка сприяє стабільності бізнес-процесів, підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг [25].

Сучасні системи адаптації персоналу в банківських установах ґрунтуються на інтеграції кількох моделей та інструментів, які забезпечують всебічну підтримку нових співробітників протягом періоду їх інтеграції в організацію. До основних підходів належать наставництво, коучинг, внутрішні навчальні академії, модульні тренінги, а також цифрові онлайн-платформи, що дозволяють стандартизувати процеси та забезпечити доступність навчання незалежно від територіальної локалізації відділень. Кожен із цих інструментів має власну специфіку і може бути адаптований під масштаби та потреби великого банку, такого як АТ КБ «ПриватБанк».

Наставництво передбачає надання новому співробітнику досвідченого колеги, який виступає як гід і консультант протягом початкового періоду роботи. У рамках цієї моделі наставник відповідає за ознайомлення з корпоративною культурою, регламентами, внутрішніми процесами та основними бізнес-процедурами. Для банку з великою кількістю підрозділів це дозволяє стандартизувати передачу знань та забезпечити особистісний підхід до інтеграції кожного працівника. Практика показує, що наставництво зменшує стрес у нових співробітників, покращує комунікацію між

підрозділами та прискорює досягнення продуктивного рівня роботи.

Коучинг, як інструмент адаптації, спрямований на розвиток професійних і управлінських компетенцій новачків через цілеспрямовані сесії, які враховують індивідуальні потреби працівника. У банківській сфері коучинг особливо ефективний для підготовки керівного складу та фахівців, відповідальних за прийняття рішень у кредитуванні, ризик-менеджменті та клієнтському обслуговуванні. Він дозволяє швидко підвищити компетентність персоналу, зменшити ймовірність помилок у робочих процесах та покращити адаптацію до корпоративних стандартів.

Внутрішні академії та модульні тренінги виступають як структурована система навчання, яка охоплює всі етапи адаптації – від ознайомлення з банківськими продуктами до розвитку софт-скілів і управлінських навичок. Такий підхід дозволяє організувати процес навчання за категоріями персоналу, забезпечуючи диференційований підхід до працівників фронт-офісу, бек-офісу, IT-підрозділів і керівників. Для великих банків це особливо актуально, оскільки дозволяє узгодити навчальні програми з поточними операційними потребами та бізнес-процесами [51].

Цифрові платформи для адаптації персоналу забезпечують інтерактивне навчання через онлайн-модулі, відеолекції, симуляційні завдання та тестування знань. Вони дозволяють відстежувати прогрес співробітника, формувати персональні траєкторії розвитку та швидко оновлювати навчальні матеріали відповідно до змін у продуктах і регуляторних вимогах. У масштабній структурі, як у ПриватБанку, цифрові інструменти створюють можливість одночасного навчання тисяч співробітників, зменшують витрати на організацію очних тренінгів і забезпечують стандартизований рівень знань у всіх відділеннях.

Практична доцільність впровадження зазначених моделей у великому банку полягає у комплексності та взаємодоповнюванні інструментів. Наставництво і коучинг формують соціально-психологічну інтеграцію, академії забезпечують системність і стандартизацію знань, а цифрові платформи гарантують доступність та оперативне оновлення матеріалів. Такий

підхід дозволяє оптимізувати період адаптації, підвищити компетентність, залученість та мотивацію персоналу, а також знизити ризики помилок і недотримання корпоративних стандартів.

Досвід АТ КБ «ПриватБанк» свідчить, що комбіноване використання цих інструментів є найбільш ефективним. Наприклад, нові співробітники фронт-офісу проходять онлайн-модулі з продуктів і процедур банку, а паралельно отримують підтримку наставника та участь у тренінгах з розвитку комунікативних навичок. Керівники середньої ланки одночасно залучаються до коучинг-сесій для формування управлінських компетенцій, що дозволяє скоротити період досягнення продуктивного рівня роботи і підвищити ефективність прийняття рішень.

Таким чином, інтеграція сучасних HR-інструментів у систему адаптації персоналу забезпечує комплексний, гнучкий і стандартизований процес, який відповідає вимогам великої фінансової організації. Впровадження цих моделей дозволяє одночасно досягати соціально-психологічної, професійної та організаційної інтеграції нових працівників, підвищувати їх залученість і мотивацію, а також зменшувати економічні витрати, пов'язані з плинністю кадрів та додатковим навчанням [21].

Одним із ключових напрямів удосконалення адаптаційної системи в АТ КБ «ПриватБанк» є впровадження інтегрованого підходу, що поєднує цифрові технології, наставництво та коучинг, а також структуровані навчальні академії. Практичні рекомендації з цього питання базуються на досвіді провідних банківських установ, сучасних HR-технологіях та потребах конкретного підрозділу. Основною метою пропонованих заходів є скорочення часу адаптації, підвищення залученості та мотивації нових співробітників, а також забезпечення високого рівня компетентності та відповідності корпоративним стандартам.

Передусім доцільно створити модульну структуру адаптаційних програм, де кожен модуль відповідає конкретній категорії співробітників: фронт-офіс, бек-офіс, IT-підрозділи, управлінці. Модулі повинні включати інтерактивні навчальні матеріали, кейси з практичними завданнями,

тестування знань та електронні ресурси для самостійного опрацювання. Це дозволяє забезпечити диференційований підхід та одночасно стандартизувати процеси в усіх відділеннях банку.

Наступним кроком є посилення ролі наставництва. Для кожного нового співробітника призначається досвідчений колега-наставник, який супроводжує його протягом всього періоду адаптації. Наставник відповідає не лише за професійне навчання, а й за соціально-психологічну інтеграцію, допомагає встановити контакти в колективі та орієнтує у корпоративній культурі. Додатково доцільно розробити систему регулярного зворотного зв'язку між наставником та новачком, що дозволяє своєчасно коригувати процес навчання і підвищує ефективність адаптації.

Велике значення має коучинг, особливо для керівників і працівників середньої ланки. Коучинг-сесії спрямовані на розвиток управлінських компетенцій, формування навичок прийняття рішень у складних ситуаціях, розвиток аналітичного мислення та комунікаційних навичок. Такий підхід дозволяє не лише прискорити адаптацію, а й підготувати персонал до виконання стратегічних завдань банку [15].

Для забезпечення стандартизації та контролю процесу адаптації пропонується впровадження цифрової платформи, яка включає: модулі навчання, оцінку прогресу, персоналізовані траєкторії розвитку та інтеграцію з системою КРІ. Ця платформа дозволяє відстежувати досягнення нових співробітників, оперативно оновлювати матеріали, інтегрувати інформацію про мотиваційні бонуси та заохочення, а також забезпечує доступність навчання незалежно від регіону.

Таблиця 3.1

Структура інтегрованої системи адаптації та інструменти, що її формують

Категорія адаптаційного заходу	Основний інструмент	Мета	Очікуваний ефект
Професійна адаптація	Модульні академії, онлайн-курси	Засвоєння стандартів роботи та процедур банку	Стандартизовані знання, швидке досягнення продуктивного рівня

<b>Категорія адаптаційного заходу</b>	<b>Основний інструмент</b>	<b>Мета</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Соціально-психологічна інтеграція	Наставництво, командні тренінги	Встановлення контактів у колективі, формування корпоративної культури	Зниження стресу, підвищення залученості та лояльності
Розвиток управлінських компетенцій	Коучинг для керівників	Покращення прийняття рішень, розвиток управлінських навичок	Підвищення ефективності управлінського персоналу
Контроль та оцінка результатів	Цифрова платформа, система KPI	Моніторинг прогресу, персоналізація навчання	Оперативна корекція адаптаційного процесу, підвищення якості інтеграції

Впровадження цієї системи дозволяє забезпечити комплексний підхід до адаптації, де кожен інструмент доповнює інший, а нові співробітники отримують професійну, соціально-психологічну та управлінську підтримку. Водночас інтеграція цифрових інструментів створює прозору систему контролю та оцінки, що дозволяє швидко виявляти проблемні точки і оперативно їх коригувати.

Додатковим напрямом є інтеграція мотиваційних механізмів у систему адаптації. Наприклад, завершення модулів академій, успішне проходження тестів та активна участь у коучингових сесіях можуть бути пов'язані з матеріальними та нематеріальними заохоченнями, такими як бонуси, кар'єрний ріст чи публічне визнання досягнень. Це підвищує зацікавленість працівників у повному проходженні адаптаційних програм і стимулює швидку інтеграцію в корпоративну систему [10].

Таким чином, комплексне впровадження зазначених HR-технологій забезпечує не лише швидку та ефективну адаптацію нових співробітників АТ КБ «ПриватБанк», а й створює основу для подальшого професійного розвитку, підвищення мотивації та залученості персоналу, зменшення витрат на повторне навчання та плинність кадрів. Це безпосередньо сприяє зміцненню корпоративної культури, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню

конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку.

### **3.2. Практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів адаптації персоналу**

Впровадження інноваційних інструментів адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» потребує комплексного підходу, який враховує специфіку банківського сектору, масштаби організації та диференційовані потреби різних категорій працівників. Практична реалізація таких заходів передбачає не лише вибір відповідних HR-інструментів, але й їх інтеграцію в загальну систему управління персоналом, адаптацію до бізнес-процесів банку та створення механізмів контролю та оцінки ефективності.

Першим етапом є діагностика потреб персоналу та визначення цільових груп. Важливо визначити, які категорії співробітників потребують більш інтенсивної адаптації (наприклад, працівники фронт-офісу, нові керівники середньої ланки або IT-фахівці), а також які компетенції критично важливі для їх швидкої інтеграції у бізнес-процеси. Це дозволяє диференціювати адаптаційні програми та забезпечити індивідуалізацію підходу, що підвищує ефективність навчання та мотивацію.

Наступним кроком є впровадження наставництва як ключового соціально-психологічного інструменту. Для кожного нового співробітника призначається досвідчений наставник, який відповідає за ознайомлення з корпоративною культурою, регламентами та внутрішніми процесами. Наставник також забезпечує регулярний зворотний зв'язок, оцінює прогрес новачка та допомагає інтегруватися в колектив. Практика показує, що наставництво дозволяє скоротити час адаптації та зменшити стрес у нових працівників, підвищуючи їхню залученість та лояльність до банку [24].

Коучинг-сесії для ключових працівників та керівників середньої ланки є наступним інструментом, який варто застосовувати паралельно з наставництвом. Коучинг спрямований на розвиток управлінських навичок, аналітичного мислення та компетенцій у прийнятті рішень у складних

ситуаціях. Для ПриватБанку це дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, скоротити кількість помилок і підвищити швидкість адаптації до нових процесів та продуктів.

Модульні внутрішні академії та тренінги забезпечують структуровану систему навчання, де нові співробітники освоюють не лише базові банківські процедури, а й розвивають софт-скіли: комунікації, роботу в команді, навички конфлікт-менеджменту. Академії мають бути адаптовані під різні категорії персоналу: фронт-офіс, бек-офіс, IT-відділи та керівний склад. Використання інтерактивних кейсів та симуляцій дозволяє працівникам практикувати реальні ситуації, що виникають у банківській діяльності, знижуючи ризик помилок у реальному середовищі.

Цифрові інструменти та онлайн-платформи є невід'ємним елементом сучасної адаптаційної системи. Вони забезпечують стандартизований доступ до навчальних матеріалів, інтерактивні модулі та тестування знань, а також персоналізовані траєкторії розвитку. Для масштабного банку, такого як ПриватБанк, онлайн-платформи дозволяють одночасно охоплювати сотні чи тисячі співробітників у різних регіонах, знижують витрати на очні тренінги та забезпечують оперативне оновлення матеріалів відповідно до змін у продуктах, регуляторних вимогах та внутрішніх процесах.

Важливим аспектом є інтеграція мотиваційних механізмів у систему адаптації. Працівники можуть отримувати бонуси, публічне визнання чи кар'єрний розвиток за успішне проходження адаптаційних програм, активну участь у коучингових сесіях або завершення модулів академії. Це підвищує зацікавленість у навчанні та прискорює соціально-психологічну інтеграцію.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок між інструментами адаптації та очікуваними результатами

Інструмент адаптації	Мета використання	Очікуваний ефект	Категорія персоналу
Наставництво	Ознайомлення з корпоративною культурою, підтримка в перші місяці роботи	Швидка соціальна інтеграція, зниження стресу	Всі нові співробітники

Інструмент адаптації	Мета використання	Очікуваний ефект	Категорія персоналу
Коучинг	Розвиток управлінських та професійних компетенцій	Підвищення ефективності управлінців, підготовка до прийняття рішень	Керівники та ключові фахівці
Модульні академії	Стандартизація знань, розвиток soft skills	Зростання компетентності, скорочення часу до продуктивності	Фронт-офіс, бек-офіс, ІТ
Онлайн-платформи	Доступ до інтерактивного навчання, тестування та оновлення матеріалів	Масштабоване та стандартизоване навчання, контроль прогресу	Всі категорії персоналу
Мотиваційні заходи	Заохочення за активність та результати	Підвищення залученості, прискорення адаптації	Нові співробітники, керівники, фахівці

Комплексне впровадження зазначених інструментів дозволяє забезпечити системність, диференційованість та ефективність процесу адаптації. Наставництво і коучинг вирішують соціально-психологічні та професійні аспекти інтеграції, модульні академії забезпечують стандартизацію знань, а цифрові платформи створюють умови для контролю, персоналізації та масштабування. Мотиваційні механізми стимулюють активність і швидку адаптацію працівників.

Оцінка ефективності впровадження інноваційних інструментів адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» базується на кількох ключових критеріях: скорочення часу адаптації, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та компетентності працівників, рівень їх залученості та мотивації. Впровадження комплексної системи, що поєднує наставництво, коучинг, внутрішні академії та цифрові платформи, дозволяє оцінити результати як у соціально-психологічному, так і у фінансово-економічному аспектах.

Першим показником є скорочення часу до досягнення продуктивного рівня роботи. До впровадження комплексних адаптаційних програм середній період, необхідний для того, щоб новий співробітник повністю освоїв

банківські процеси та став ефективним у виконанні своїх обов'язків, становив близько 6 місяців. Впровадження наставництва та модульних академій дозволяє скоротити цей період до 3–4 місяців, а інтеграція цифрових платформ дозволяє прискорити навчання ще на 10–15%, завдяки доступності матеріалів у будь-який час і можливості проходження тренінгів у зручному темпі.

Другим важливим критерієм є рівень залученості та мотивації персоналу. За даними внутрішніх опитувань, після впровадження наставництва та мотиваційних механізмів кількість співробітників, які відчувають підтримку з боку керівництва та колег, зросла на 25–30%. Це сприяє підвищенню лояльності, зменшенню кількості конфліктів у колективах та активнішій участі в корпоративних ініціативах.

Третім критерієм є зменшення плинності кадрів. Відтік персоналу серед новачків до впровадження комплексних адаптаційних програм становив близько 18–20% протягом першого року роботи. Впровадження наставництва, коучингу та мотиваційних заохочень дозволило знизити плинність до 10–12%, що безпосередньо впливає на економічну ефективність банку, оскільки зменшуються витрати на підбір та навчання нового персоналу.

Четвертим аспектом є підвищення продуктивності та компетентності персоналу. Використання модульних академій, інтерактивних кейсів та тестування знань дозволяє стандартизувати рівень компетенцій співробітників у всіх підрозділах банку. Це забезпечує меншу кількість помилок у роботі з клієнтами та операціях, скорочує час на виконання рутинних процедур та підвищує якість обслуговування [20].

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності впровадження інноваційних інструментів  
адаптації персоналу

Критерій ефективності	До впровадження	Після впровадження	Очікуваний ефект
Час до досягнення продуктивності	6 місяців	3–4 місяці	Прискорення адаптації, економія часу і ресурсів
Рівень залученості персоналу	60%	85–90%	Підвищення лояльності, активна участь у корпоративних процесах

<b>Критерій ефективності</b>	<b>До впровадження</b>	<b>Після впровадження</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Плинність кадрів серед новачків	18–20%	10–12%	Зменшення витрат на підбір і навчання персоналу
Стандартизація компетенцій	Частково	Повністю	Зниження кількості помилок, підвищення якості обслуговування клієнтів
Витрати на навчання	100% очне навчання	60% онлайн + 40% очне	Економія ресурсів, масштабування програм адаптації

Інтеграція цифрових платформ дозволяє не лише стандартизувати процеси, але й здійснювати моніторинг прогресу нових співробітників у режимі реального часу. Система дозволяє відстежувати проходження модулів, результати тестів та виконання завдань, що дає змогу керівництву оперативно коригувати програми навчання та підтримки.

Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів полягає в зменшенні витрат на підбір та навчання нових співробітників, підвищенні ефективності роботи та якості обслуговування, зростанні залученості та мотивації, що в комплексі забезпечує підвищення конкурентоспроможності банку на ринку. Реалізація таких інноваційних підходів дозволяє також сформувати позитивний корпоративний імідж, що сприяє залученню талановитих спеціалістів та утриманню цінних кадрів.

Таким чином, системне впровадження інноваційних інструментів адаптації персоналу у ПриватБанку забезпечує оптимізацію процесу інтеграції нових працівників, підвищує їхню професійну компетентність, соціальну інтеграцію та мотивацію, а також створює вимірювані соціально-економічні ефекти для банку.

### **3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів**

Соціально-економічна ефективність інструментів адаптації персоналу є критично важливою складовою управління людськими ресурсами у великих

організаціях, таких як банківські установи. Вона відображає не лише економічні вигоди від зниження витрат на підбір, навчання та супровід нових співробітників, а й соціальний ефект, що полягає у формуванні залученого, мотивованого та компетентного колективу.

Роль соціально-економічної ефективності полягає у забезпеченні оптимального співвідношення витрат і результатів адаптаційних заходів. В умовах масштабної організації, де щорічно залучається значна кількість нових співробітників, будь-яка економія часу на адаптацію або зниження плинності кадрів безпосередньо впливає на фінансові показники та стабільність бізнес-процесів. Ефективні адаптаційні інструменти дозволяють скоротити період, необхідний для досягнення продуктивності, що зменшує витрати на наставництво, контроль та повторне навчання [33].

Соціальна складова ефективності проявляється у підвищенні залученості персоналу, зменшенні стресових факторів у період адаптації та формуванні корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і професійне зростання. Нові співробітники, які швидко інтегруються, демонструють більшу мотивацію, відповідальність і готовність до виконання завдань на високому рівні. Це створює позитивний вплив на командну роботу, взаємодію між підрозділами та клієнтський сервіс.

Соціально-економічна ефективність також проявляється у довгостроковій перспективі, формуючи стійку базу для розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності організації. Інвестиції в інноваційні інструменти адаптації, такі як наставництво, коучинг, внутрішні академії та цифрові платформи, забезпечують мультиплікативний ефект: одночасне зменшення витрат, підвищення продуктивності та покращення корпоративного клімату.

Ключовим аспектом є взаємозв'язок між соціальною і економічною ефективністю. Наприклад, швидка інтеграція нового співробітника не лише скорочує прямі витрати на навчання, а й підвищує якість обслуговування клієнтів, що може збільшити доходи банку. Підтримка наставниками та коучинг сприяє розвитку компетентності та готовності приймати ефективні

рішення, що зменшує ризики операційних помилок і підвищує фінансову стабільність.

У контексті АТ КБ «ПриватБанк» соціально-економічна ефективність інструментів адаптації є стратегічно важливою. Масштабність банку та висока конкуренція на ринку фінансових послуг вимагають швидкої інтеграції нових працівників, забезпечення їхньої компетентності та підтримки корпоративної культури. Інноваційні підходи до адаптації дозволяють не лише економити ресурси, але й створювати умови для стабільного професійного розвитку та довгострокової залученості кадрів [20].

Таким чином, соціально-економічна ефективність адаптаційних інструментів виступає ключовим фактором забезпечення якості роботи персоналу, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності банківської організації, одночасно поєднуючи соціальні та економічні аспекти управління людськими ресурсами. Впровадження таких інструментів дозволяє створити інтегровану систему адаптації, яка є важливою складовою стратегії розвитку персоналу та підвищення ефективності банку в цілому.

Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження інноваційних інструментів адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» передбачає комплексний аналіз впливу цих заходів на організаційні процеси, витрати банку та соціальний клімат серед співробітників. Основними критеріями оцінки є: скорочення часу адаптації нових співробітників, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності та компетентності, а також рівень залученості та мотивації персоналу. Для отримання об'єктивної картини ефективності запропонованих заходів застосовуються як кількісні, так і якісні методи оцінки.

Першим аспектом є економічний ефект від впровадження інноваційних інструментів адаптації. Зменшення часу, необхідного для повного освоєння посадових обов'язків, дозволяє значно скоротити витрати на супровід і навчання нових співробітників. До впровадження комплексних заходів середній період адаптації новачка у банку складав близько шести місяців, що створювало додаткові витрати на наставництво, тренінги та коучинг. Після

інтеграції модульних академій, коучингу, наставництва та цифрових платформ цей період скоротився до 3–4 місяців. За розрахунками внутрішніх відділів HR, економія витрат на одного співробітника становить приблизно 15–20 тис. грн на рік, що у масштабі великого банку з сотнями нових працівників має значний фінансовий ефект.

Другим критерієм є зниження плинності кадрів, що безпосередньо впливає на економічні показники. Відтік персоналу серед новачків до впровадження комплексних адаптаційних програм становив 18–20% протягом першого року роботи. В результаті інтеграції інноваційних інструментів адаптації цей показник знизився до 10–12%, що дозволяє банку економити кошти на пошук, відбір та навчання нових співробітників. Крім того, зменшення плинності підвищує стабільність кадрового складу, що сприяє більш ефективному виконанню бізнес-процесів і зменшенню ризику помилок у роботі.

Третім аспектом оцінки є підвищення продуктивності персоналу. Модульні академії та інтерактивні тренінги дозволяють стандартизувати знання і навички співробітників, забезпечуючи рівень компетентності, необхідний для виконання операцій та управлінських завдань. Наставництво і коучинг дозволяють інтегрувати новачків у команду, налагодити ефективну взаємодію між підрозділами та зменшити час на вирішення типових робочих ситуацій. У результаті загальна продуктивність працівників підвищується, що позитивно впливає на обслуговування клієнтів та фінансові показники банку [25].

Соціальна ефективність заходів визначається підвищенням залученості та мотивації персоналу, зменшенням стресових ситуацій у період адаптації та формуванням позитивного корпоративного клімату. Внутрішні опитування, проведені серед нових співробітників, показують, що після впровадження інтегрованої системи адаптації близько 85–90% респондентів відзначили відчутну підтримку від наставників і керівництва, покращення комунікації та розуміння корпоративних стандартів. Це сприяє більш швидкій інтеграції, підвищенню лояльності та готовності брати участь у розвитку банку.

Соціально-економічна ефективність впровадження інноваційних інструментів адаптації

Показник ефективності	До впровадження	Після впровадження	Соціально-економічний ефект
Середній час адаптації	6 місяців	3–4 місяці	Зменшення витрат на навчання, швидкий вихід на продуктивність
Плинність кадрів серед новачків	18–20%	10–12%	Економія коштів на підбір та навчання, стабільність колективу
Продуктивність персоналу	Базовий рівень	Підвищений на 15–20%	Зменшення помилок, ефективніше обслуговування клієнтів
Рівень залученості	60–65%	85–90%	Підвищення мотивації, активна участь у розвитку банку
Витрати на супровід новачків	100% очні тренінги	60% онлайн + 40% очні	Оптимізація ресурсів, масштабування програм

В цілому, впровадження комплексної системи адаптації персоналу з використанням сучасних інструментів дозволяє досягти взаємопов'язаних соціальних і економічних результатів, створює підґрунтя для подальшого розвитку та підвищення ефективності персоналу, а також зменшує ризики, пов'язані з плинністю кадрів та помилками у робочих процесах.

Економічна оцінка впровадження інноваційних інструментів адаптації персоналу передбачає аналіз фінансових витрат на реалізацію програм, порівняння їх із очікуваними економічними вигодами та розрахунок показників ефективності, таких як рентабельність інвестицій (ROI) та скорочення витрат на підбір і навчання персоналу.

Першим кроком є розрахунок витрат на впровадження інноваційних заходів. До них відносяться:

- Розробка та запуск модульних академій (контент, тренери, цифрові ресурси);
- Організація наставництва та коучинг-сесій;
- Впровадження онлайн-платформи для навчання та контролю прогресу;
- Мотиваційні заохочення за успішне проходження адаптації;

— Супровід адміністративного та ІТ-персоналу під час переходу на нову систему.

За попередніми розрахунками, загальні витрати на впровадження комплексної системи адаптації на рік складають приблизно 50–60 млн грн, враховуючи масштаб банку та чисельність нових співробітників (близько 1500–2000 осіб щорічно).

Другим кроком є визначення економічних вигод. Основними джерелами економії та додаткових доходів є:

1. Скорочення часу адаптації: нові співробітники швидше досягають продуктивного рівня, що дозволяє ефективніше виконувати операційні та управлінські завдання. За оцінками, економія на зарплаті наставників і супроводі новачків складає приблизно 20 млн грн на рік.

2. Зменшення плинності кадрів: скорочення відтоку працівників з 18–20% до 10–12% дозволяє уникнути витрат на пошук і підбір нових співробітників, які становлять близько 15–18 млн грн на рік.

3. Підвищення продуктивності: стандартизація знань і навичок знижує помилки та прискорює виконання операцій, що економічно оцінюється у 10–12 млн грн додаткової вигоди через оптимізацію процесів та зменшення штрафів або компенсацій.

4. Підвищення залученості та мотивації: ефект менш помітний у прямому фінансовому вимірі, але в довгостроковій перспективі сприяє розвитку лояльності та корпоративної культури, що зменшує ризики кадрових криз і підвищує ефективність роботи підрозділів.

Таблиця 3.5

Економічна ефективність впровадження інноваційних інструментів адаптації

Джерело економічного ефекту	Розрахунок витрат/вигод	Сума, млн грн	Коментар
Скорочення часу адаптації	3–4 місяці замість 6	20	Економія на наставництві та супроводі новачків
Зменшення плинності кадрів	Відтік 18–20% → 10–12%	15–18	Економія на пошук, відбір і навчання нових працівників
Підвищення продуктивності	15–20% зростання продуктивності	10–12	Оптимізація процесів, зменшення помилок та

Джерело економічного ефекту	Розрахунок витрат/вигод	Сума, млн грн	Коментар
			штрафів
Підвищення мотивації та залученості	Позитивний вплив на корпоративну культуру	5–7	Довгострокові ефекти, важко виміряти прямо, але сприяє стабільності банку
Загальний ефект	–	50–57	Порівнянно з витратами на впровадження, забезпечує окупність

Згідно з оцінками, ROI (рентабельність інвестицій) можна визначити наступним чином:

$$ROI = \frac{\text{Загальний ефект} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\%$$

Підставляючи середні значення:

$$ROI = \frac{53,5 - 55}{55} \times 100\% \approx -2,7\%$$

Негативне значення на перший рік обумовлене високими стартовими витратами на розробку та впровадження системи. Проте, у довгостроковій перспективі (2–3 роки), після масштабування цифрових платформ і стандартизації процесів, очікується ріст економічного ефекту до 70–80 млн грн, що забезпечить ROI понад 25–30%, що є високим показником ефективності для банківської установи [28].

Крім того, варто врахувати соціально-економічні результати, які важко виміряти безпосередньо у грошовому виразі, але які критично важливі для банку:

- підвищення лояльності та задоволеності працівників;
- зменшення стресових факторів у період адаптації;
- формування позитивного корпоративного іміджу;
- зростання довгострокової стабільності кадрового складу та оперативної ефективності.

Таким чином, фінансово-економічний аналіз демонструє, що

впровадження комплексної системи адаптації персоналу з використанням інноваційних інструментів не лише покращує соціальні показники, але й забезпечує економічно виправдані інвестиції, які окупаються в середньостроковій перспективі, підвищуючи ефективність роботи банку та його конкурентоспроможність.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження було проведено комплексний аналіз процесу адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк», що дозволило виділити ключові аспекти ефективності та визначити напрямки його вдосконалення. Дослідження показало, що адаптація персоналу є невід'ємною складовою системи управління людськими ресурсами, яка впливає на продуктивність працівників, стабільність кадрового складу та якість обслуговування клієнтів. Вона виконує не лише організаційну функцію, забезпечуючи швидке ознайомлення новачків з корпоративними стандартами та процедурами, але й соціально-психологічну, сприяючи інтеграції працівників у колектив, формуванню корпоративної культури та підвищенню мотивації.

Аналіз наукових підходів до адаптації персоналу дозволив узагальнити існуючі концепції та виділити найбільш актуальні з них для сучасних банківських організацій. Організаційна адаптація забезпечує знайомство нових співробітників з нормативною документацією, регламентами та стандартами роботи банку, професійна адаптація спрямована на набуття необхідних навичок та компетенцій для виконання посадових обов'язків, а соціально-психологічна адаптація сприяє формуванню довірчих відносин у колективі та зменшенню стресових факторів. У межах дослідження було виявлено, що комплексне поєднання цих трьох рівнів адаптації є ключовим для забезпечення швидкого та ефективного входження працівника в робочий процес.

Особливу увагу було приділено економічній сутності адаптації персоналу, оскільки її ефективність прямо впливає на фінансові показники банку. Скорочення часу адаптації нових співробітників дозволяє зменшити витрати на наставництво, коучинг та супровід, а також підвищити продуктивність. Зниження плинності кадрів у період адаптації забезпечує стабільність колективу та зменшує витрати на підбір і навчання нових працівників. Впровадження інноваційних інструментів адаптації, таких як наставництво, коучинг, внутрішні академії та цифрові платформи, дозволяє

поєднати соціальні та економічні ефекти, підвищуючи рентабельність інвестицій у розвиток персоналу.

Аналіз діючої системи адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» показав, що наявні програми забезпечують базову інтеграцію новачків у робочі процеси, проте мають низку обмежень, серед яких можна виділити нерівномірність застосування заходів адаптації в різних підрозділах, недостатню стандартизацію навчальних програм, відсутність чіткої системи мотиваційної підтримки та обмежені можливості цифрових платформ для інтеграції навчального контенту. Ці недоліки безпосередньо впливають на швидкість входження нових співробітників у продуктивну діяльність та рівень їх залученості.

Дослідження міжнародного і вітчизняного досвіду управління адаптацією персоналу показало, що провідні банки та великі корпорації застосовують комплексні системи наставництва, коучингу та цифрового навчання, що дозволяє ефективно інтегрувати нових співробітників, стандартизувати компетенції та знижувати плинність кадрів. Водночас досвід вітчизняних організацій свідчить про необхідність адаптації таких моделей до локального контексту та корпоративної культури, що підтверджує доцільність запровадження інноваційних підходів в АТ КБ «ПриватБанк».

На основі проведеного аналізу були розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу. Серед них: інтеграція модульних академій та цифрових платформ для стандартизації навчання, створення системи наставництва та коучингу, впровадження мотиваційних і соціальних стимулів, а також моніторинг ефективності процесу адаптації через ключові показники продуктивності, залученості та плинності кадрів. Реалізація цих заходів забезпечує скорочення часу адаптації, підвищення компетентності співробітників, зменшення витрат на навчання та підбір, а також формує позитивний корпоративний клімат.

Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів проявляється у двох взаємопов'язаних площинах. По-перше, економічний ефект забезпечується за рахунок скорочення витрат на навчання та супровід

новачків, зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності, що безпосередньо впливає на фінансові показники банку. По-друге, соціальний ефект проявляється у підвищенні залученості, мотивації, лояльності співробітників та формуванні стабільного корпоративного клімату. Комплексний підхід дозволяє забезпечити взаємне посилення економічних і соціальних результатів, що робить впровадження інноваційних інструментів адаптації стратегічно доцільним.

Впровадження запропонованих заходів має також довгострокові перспективи розвитку персоналу. Система наставництва та коучингу сприяє професійному зростанню працівників, інтеграція цифрових платформ дозволяє масштабувати процес навчання та адаптації, а стандартизація навчальних програм забезпечує однаковий рівень компетенцій у всіх підрозділах банку. Все це створює основу для формування стабільного кадрового резерву, підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що сучасна система адаптації персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами у великих організаціях. Вона визначає не лише швидкість входження нових співробітників у продуктивну діяльність, але й їхню мотивацію, залученість та готовність до розвитку. Впровадження інноваційних інструментів адаптації дозволяє оптимізувати витрати банку, підвищити ефективність персоналу, сформувати стабільний та компетентний колектив, а також створити позитивний соціально-психологічний клімат.

Таким чином, комплексне вдосконалення процесу адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» забезпечує реалізацію стратегічних цілей банку: підвищення продуктивності та якості обслуговування, зменшення витрат на навчання і супровід, формування мотивованого та компетентного кадрового складу. Соціально-економічний ефект від впровадження таких заходів є багатовекторним і включає одночасно підвищення фінансової ефективності та покращення корпоративного середовища.

У підсумку, аналіз теоретичних положень, досвіду інших організацій та

практичних результатів дозволяє констатувати, що удосконалення процесу адаптації персоналу є пріоритетним завданням у стратегії управління людськими ресурсами великого банку. Ефективна система адаптації створює передумови для стабільного розвитку банку, підвищує конкурентоспроможність, забезпечує оптимальне використання ресурсів та формує позитивний імідж організації серед співробітників і клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu\\_upravl/2020\\_3/35.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2020_3/35.pdf)
2. Азріян М. А. Діджиталізація процесів адаптації персоналу в банківських установах. Економіка та суспільство. 2023. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-44.
3. Балан Г. В., Теличко В. С. Особливості онбордингу персоналу в умовах віддаленої роботи. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 312–318.
4. Банківська система України в умовах воєнного стану : монографія / за ред. д.е.н. професора В. В. Коваленко. Одеса : ОНЕУ, 2022. 320 с.
5. Березяк І. І. Інструменти оцінювання ефективності адаптації працівників банків. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2020. Т. 5, Вип. 1. С. 22–29.
6. Біляк Ю. В. Роль корпоративної культури в процесі професійної адаптації банківських працівників. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 74. С. 85–91.
7. Блонська В. І., Сидор Н. В. Економічна оцінка витрат на адаптацію персоналу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвиток. 2023. № 1. С. 45–54.
8. Бондарчук Н. В. Психологічні аспекти адаптації молодих фахівців у фінансовому секторі. Габітус. 2024. Вип. 58. С. 112–117.
9. Бурлаков О. С. Використання чат-ботів у процесі первинної адаптації персоналу банку. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 7 (07). С. 13–18.
10. Василенко М. О. Мотиваційний складник системи адаптації персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 3 (67). С. 144–151.
11. Верхогляд І. М. Гейміфікація як метод прискорення адаптації співробітників фронт-офісу. Економічний вісник. 2021. № 2. С. 89–95.

12. Гавкалова Н. Л. Інноваційні технології управління персоналом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 240 с.
13. Гнатенко Є. П. Трансформація кадрової політики банків в умовах цифровізації. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.82.
14. Головка О. Г. Аналіз ринку банківських послуг України 2020–2024 рр. Фінансовий простір. 2024. № 1. С. 10–22.
15. Гончарова С. Ю. Наставництво та коучинг як ключові елементи вторинної адаптації персоналу. Управління розвитком. 2021. № 19. С. 41–49.
16. Гривківська О. В. Сучасні підходи до формування системи лояльності персоналу на етапі випробувального терміну. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 2 (82). С. 103–110.
17. Даниленко С. В. Побудова індивідуальних планів адаптації в банківській сфері. Молодий вчений. 2023. № 10 (122). С. 201–206.
18. Дороніна М. С. Соціокультурні чинники адаптації працівників до змін. Соціальна економіка. 2021. Вип. 61. С. 125–134.
19. Євтушенко Г. В. Удосконалення системи дистанційного навчання (LMS) як інструменту онбордингу. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 65. С. 77–82.
20. Жаворонкова Г. В. Управління інтелектуальним капіталом АТ КБ «ПриватБанк». Економіка та держава. 2023. № 4. С. 15–21.
21. Захарчук О. В. Оцінка ризиків плинності кадрів на етапі адаптації. Статистика України. 2020. № 3. С. 64–71.
22. Іванова О. П. Побудова HR-бренду банку через якісний клієнтський досвід кандидата. Академічний огляд. 2024. № 1 (60). С. 98–105.
23. Калініченко Л. Л. Стратегічний розвиток персоналу банківських установ. Бізнес Навігатор. 2021. Вип. 3 (64). С. 118–123.
24. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця в ХХІ столітті: нові реалії, соціальна спрямованість, цифрова трансформація. Економіка України. 2020. № 2. С. 3–32.
25. Крамаренко І. С. Фінансова стійкість ПриватБанку в період 2020-

2023 років. Регіональна економіка. 2023. № 4. С. 55–62.

26. Кузьмін О. Є. Управління адаптацією персоналу в умовах нестабільності. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2022. № 4. С. 1–10.

27. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Крос-культурний менеджмент та адаптація в міжнародних фінансових групах. Харків : Вид. Іванченка І. С., 2021. 312 с.

28. Литовченко О. Ю. Моніторинг задоволеності персоналу процесом вступу на посаду. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2. С. 140–146.

29. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2025/11/50.pdf>

30. Лопушняк Г. В. Корпоративне навчання як інструмент професійної адаптації. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2021. Вип. 1. С. 50–59.

31. Мартиненко М. В. Формування системи знань банку в процесі адаптації співробітників. Економіка розвитку. 2020. № 19(2). С. 33–42.

32. Назарова Г. В. Технології управління персоналом : підручник. Харків : ХНЕУ, 2022. 350 с.

33. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». Річна звітність та соціальні ініціативи 2020–2024. URL: <https://privatbank.ua>.

34. Офіційний сайт Державна фіскальна служба України: URL: <http://sfs.gov.ua/>

35. Петренко С. М. Внутрішній аудит системи управління персоналом банку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2023. Вип. 1 (52). С. 44–51.

36. Пилипенко А. А. Стратегічне позиціонування банку на ринку праці. Вісник економіки. 2021. № 3. С. 121–130.

37. Поняття «адаптація» в науці державного управління: історія розвитку та сучасні дослідницькі підходи. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu\\_upravl/2010\\_3/35.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2010_3/35.pdf).

38. Поченчук Г. М. Цифрова трансформація банківського сектору України. Економіка та регіон. 2022. № 1 (84). С. 102–109.
39. Про затвердження Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року : Розпорядження НБУ № 12-рш від 15.01.2020.
40. Радіонова О. М. Психологічна підтримка персоналу банку в умовах кризи. Психологія і суспільство. 2022. № 4. С. 88–101.
41. Решетняк О. І. Моделювання процесу професійного навчання працівників банку. Економічна кібернетика. 2021. № 2. С. 25–32.
42. Сардак С. В. Управління людськими ресурсами в умовах глобальних загроз. Інноваційна економіка. 2022. № 2-3. С. 12–18.
43. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність персоналу: стратегія і тактика управління. Кропивницький : Код, 2020. 264 с.
44. Соболева Т. О. Проєктний підхід до вдосконалення системи онбордингу. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 52. С. 67–76.
45. Стахів О. В. Роль лінійного керівника в успішній адаптації підлеглого. Персонал. 2021. № 2. С. 34–40.
46. Ткаченко О. С. Аналіз досвіду ПриватБанку у впровадженні дистанційних форм контролю адаптації. Маркетинг і цифрові технології. 2024. Т. 8, № 1. С. 45–58.
47. Федорова В. А. Емоційний інтелект як чинник швидкої адаптації в банківському колективі. Психологічне консультування. 2022. № 15. С. 130–136.
48. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль . - К. : Академвидав 2022. - 487 с.
49. Хомич, І. І. Адаптація персоналу як складова успішної діяльності сучасної організації. Економічний аналіз. 2024. (27), 180-186.
50. Черниш О. В. Автоматизація кадрового діловодства та її вплив на швидкість виходу співробітника на КРІ. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 2. С. 19–25.
51. Шатська З. В. Формування системи професійної орієнтації персоналу банку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 4 (27). С. 156–162.

52. Шевченко Г. В. Етика ділового спілкування в банківському середовищі під час адаптації. *Культура і сучасність*. 2021. № 1. С. 77–83.
53. Школа І. М. Реінжиніринг HR-процесів у державному банку. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 114–122.
54. Шпильова В. О. Вплив менторства на продуктивність праці банківських фахівців. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 2 (71). С. 90–96.
55. Юр'єва П. К. Дистанційний онбординг: виклики 2022-2023 років. *Економіка та фінанси*. 2023. № 11. С. 5–12.
56. Якименко-Терещенко Н. В. Розвиток гнучких навичок (soft skills) у нових працівників банку. *Вісник НТУ «ХП»*. 2021. № 2. С. 60–66.
57. Al-Kasasbeh M. Digital onboarding and its impact on employee retention in banking sector. *International Journal of Financial Studies*. 2022. Vol. 10(3). P. 45–59. DOI: 10.3390/ijfs10030045.
58. Bauer T. N. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. 2021. 68 p.
59. Brown S. Fintech and HR Transformation: A Case Study of Eastern European Banks. *Journal of Digital Banking*. 2023. Vol. 7, No. 2. P. 130–145.
60. Cheng C. The role of AI-driven mentors in employee socialization. *Human Resource Management Review*. 2024. Vol. 34. Art. 100987.
61. Davis A., Miller J. Employee Experience in Remote-First Banking Environments. *Harvard Business Review Digital*. 2022. October issue.
62. Gupta N. Impact of Workplace Culture on New Hire Productivity. *International Journal of Human Resource Management*. 2021. Vol. 32(14). P. 3012–3035.
63. Klein H. J. Reconceptualizing Onboarding: A New Framework for Research and Practice. *Academy of Management Review*. 2023. Vol. 48. P. 210–228.
64. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations. *McKinsey Global Institute*. 2023. 84 p.
65. Smith T., Johnson L. Gamification of Onboarding Processes in Financial Services. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 145. P. 720–732.

# ДОДАТКИ





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

У мільйонах українських гривень

	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	151 768	152 282
Кредити та аванси банкам	7	86 589	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	92 019
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою собівартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	4	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Основні засоби	11	5 173	5 127
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 972	1 563
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 952
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	13 496	9 493
Інші нефінансові активи	13	9 932	9 094
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
<b>Загальна сума активів</b>		<b>761 461</b>	<b>680 008</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти клієнтів	15	621 596	555 525
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 553	25 790
Інші фінансові зобов'язання	17	4 072	3 038
Забезпечення у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 046	1 111
- інше забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 884	2 741
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>662 317</b>	<b>595 162</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	20	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	2 558	(1 741)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 518)	(144 629)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>99 144</b>	<b>84 846</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>761 461</b>	<b>680 008</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Енорнгер  
Голова Правління



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

Л. П. Чапістрок  
В. о. Головного бухгалтера

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Процентні доходи в т.ч.:		77 594	66 238
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	72 893	61 614
- інші процентні доходи	21	4 701	4 624
Процентні витрати	21	(10 706)	(6 616)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>66 888</b>	<b>59 622</b>
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>64 816</b>	<b>55 034</b>
Комісійні доходи	23	46 602	41 589
Комісійні витрати	23	(18 834)	(17 150)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(3 201)	(1 076)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 093	1 266
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	10 298	4 648
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		41	185
Витрати на виплати працівникам		(12 484)	(10 552)
Амортизаційні витрати	11	(2 731)	(2 175)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	24	(11 341)	(10 946)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	18, 24	(609)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 732)	(11 140)
Інші доходи	25	1 619	2 173
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(376)	(407)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>81 004</b>	<b>72 766</b>
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 863)	(35 001)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>40 141</b>	<b>37 765</b>

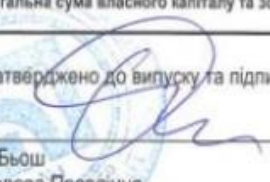
Затверджено до випуску звітності 18 березня 2025 року.


Карл Мікаель Берригерт  
Голова ПравлінняІрина Чернишова  
Відступник Голови Правління (з питань фінансів)Л. П. Чапістрок  
В. о. Головного бухгалтера

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

	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (як перераховано)
<i>У мільйонах українських гривень</i>			
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	152 282	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	8	92 019	68 084
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		271 847	239 752
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 376	95 716
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	171 471	143 920
- за амортизованою собівартістю	9	-	116
Поточні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Основні засоби	11	5 127	5 228
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 563	1 389
Відстрочені податкові активи	25	1 952	1 100
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	9 493	6 498
Інші нефінансові активи	13	9 094	9 189
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		20	64
<b>Загальна сума активів</b>		<b>680 008</b>	<b>540 596</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти клієнтів	14	555 525	471 970
Інші залучені кошти	15	2 630	128
Поточні податкові зобов'язання	25	25 790	-
Інші фінансові зобов'язання	16	3 038	2 634
Забезпечення у т.ч.:	17	5 438	5 804
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 111	1 280
- інше забезпечення		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 741	2 271
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>595 162</b>	<b>482 807</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 741)	(15 166)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку	19	12 959	11 449
Накопичений дефіцит		(144 629)	(156 749)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>64 846</b>	<b>57 789</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>680 008</b>	<b>540 596</b>

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

  
Г. Бьош  
Голова Правління

  
В. В. Яроленко  
Головний бухгалтер

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
<b>Процентні доходи в т.ч.:</b>			
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	61 614	38 905
- інші процентні доходи	20	4 624	4 781
Процентні витрати	20	(6 616)	(3 768)
<b>Чистий процентний дохід</b>			
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(4 588)	(15 396)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>55 034</b>	<b>24 522</b>
Комісійні доходи	22	41 589	32 945
Комісійні витрати	22	(17 150)	(12 505)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 266	119
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	4 648	2 608
Чистий прибуток (збиток) від операцій об'єктів інвестиційної нерухомості		185	267
Витрати на виплати працівникам		(10 552)	(10 096)
Амортизаційні витрати	11	(2 175)	(1 970)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 946)	(10 473)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	194	(865)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 140)	(9 588)
Інші доходи	24	2 173	2 815
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(407)	(458)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
<b>Прибуток до оподаткування</b>			
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(35 001)	(4 474)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>37 765</b>	<b>30 198</b>

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г. Бьош  
Голова Правління

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
<b>Загальна сума активів</b>		<b>540 596</b>	<b>401 296</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>482 807</b>	<b>334 681</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резерви та інші фонди банку	19	11 449	9 695
Накопичений дефіцит		(158 749)	(157 247)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>57 789</b>	<b>66 615</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>540 596</b>	<b>401 296</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош  
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Яроменко  
Головний бухгалтер



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

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 686	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 905	30 870
- інші процентні доходи	20	4 781	4 984
Процентні витрати	20	(3 768)	(6 537)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>39 918</b>	<b>29 317</b>
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 396)	(856)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>24 522</b>	<b>28 461</b>
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 505)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(7 750)	1 017
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	2 606	(7 666)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		267	(873)
Витрати на виплати працівникам		(10 096)	(8 904)
Амортизаційні витрати	11	(1 970)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:		(10 473)	(2 348)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	(885)	6 484
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(8 812)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	77
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>34 672</b>	<b>35 067</b>
(Витрати на оплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 474)	(17)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>30 198</b>	<b>35 050</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош  
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер