

1

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

Кафедра _____

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: Формування та розвиток лідерського потенціалу працівників
АТ КБ «ПриватБанк»**

Студентки: Пилипко Дар'ї Максимівни
курсу IV-го
групи ТУКВ-12-21-Б1М(4.6зс)
спеціальності 073 «Менеджмент»

Науковий керівник
к.е.н. Гора Альона Валеріївна

Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

м. Київ – 2026 рік

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи дослідження лідерського потенціалу персоналу.....	6
1.1. Сутність понять «лідерство» та «лідерський потенціал» у менеджменті організацій.....	6
1.2. Сучасні концепції та моделі розвитку лідерства в банківській сфері.....	12
1.3. Фактори, що впливають на формування лідерських якостей працівників.....	21
Розділ 2. Аналіз системи управління та розвитку лідерського потенціалу в АТ КБ «ПриватБанк».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності та кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк».....	28
2.2. Оцінка існуючої системи відбору та підготовки кадрового резерву банку.....	37
2.3. Діагностика рівня розвитку лідерського потенціалу менеджерів середньої та нижчої ланки.....	42
Розділ 3. Напрями вдосконалення процесу формування та розвитку лідерського потенціалу в АТ КБ «ПриватБанк».....	49
3.1. Розробка стратегії розвитку лідерського потенціалу на основі компетентнісного підходу.....	49
3.2. Впровадження інноваційних методів навчання: коучинг, менторство та гейміфікація.....	55
3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	60
Висновки.....	67
Список використаних джерел.....	71
Додатки.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічної трансформації глобальної фінансової архітектури та стрімкої діджиталізації економічних процесів, роль людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу організації набуває фундаментального значення. Банківська сфера України сьогодні функціонує в умовах безпрецедентних викликів: воєнного стану, макроекономічної нестабільності та необхідності безперервного технологічного оновлення. За таких обставин традиційні методи адміністративного менеджменту втрачають свою ефективність, поступаючись місцем парадигмі лідерського управління.

Формування та розвиток лідерського потенціалу працівників є критичною необхідністю для АТ КБ «ПриватБанк» — системно важливого банку, що є флагманом інновацій в українському фінтеху. Лідерство в такому контексті розглядається не лише як атрибут топменеджменту, а як розгалужена мережа компетенцій персоналу на всіх ієрархічних рівнях, що дозволяє оперативно приймати рішення, адаптуватися до кризових явищ та забезпечувати високу якість клієнтського сервісу. Попри значну кількість наукових праць, присвячених загальному менеджменту, питання специфіки розвитку саме *лідерського потенціалу* в умовах державного банку з величезною кількістю персоналу та високим ступенем автоматизації процесів потребує додаткового наукового осмислення.

Необхідність розробки інструментарію для ідентифікації потенційних лідерів, створення сприятливого середовища для їхнього зростання та оцінки впливу лідерського капіталу на фінансову стійкість установи зумовлюють вибір теми магістерської роботи та її актуальність.

Об'єкт дослідження — процес управління персоналом та розвиток кадрового капіталу в АТ КБ «ПриватБанк».

Предмет дослідження — сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад формування, використання та вдосконалення лідерського потенціалу працівників АТ КБ «ПриватБанк».

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи формування і розвитку лідерського потенціалу працівників АТ КБ «ПриватБанк» для підвищення конкурентоспроможності банку в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

1. Узагальнити теоретичні підходи до визначення дефініцій «лідерство» та «лідерський потенціал» у сучасній управлінській науці.
2. Дослідити специфіку лідерських компетенцій у банківському секторі та виокремити фактори, що впливають на їхній розвиток.
3. Проаналізувати фінансово-економічний стан та чинну систему управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк».
4. Здійснити діагностику методів оцінки та розвитку лідерських якостей, що застосовуються в банку.
5. Виявити проблемні зони та перешкоди у процесі підготовки кадрового резерву та розвитку лідерства в організації.
6. Запропонувати комплекс заходів щодо впровадження інноваційних моделей розвитку лідерського потенціалу.
7. Оцінити очікуваний соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих удосконалень.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають фундаментальні положення сучасної теорії менеджменту та управління персоналом. У процесі дослідження використано такі методи: системний підхід (для аналізу структури лідерського потенціалу); статистико-економічний аналіз (для оцінки показників діяльності банку); порівняльний аналіз (для зіставлення моделей лідерства); метод експертних оцінок та анкетування (для діагностики потенціалу працівників).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань щодо оптимізації процесів зростання лідерського капіталу в системно важливому банку. Основні елементи наукової новизни, що виносяться на захист:

- *вперше обґрунтовано* концептуальну модель «Digital Leadership» стосовно банківського сектору, яка інтегрує технологічні компетенції з емоційним інтелектом у єдиний профіль лідерського потенціалу;
- *удосконалено* методичний підхід до ідентифікації прихованого лідерського потенціалу працівників нижчої ланки через впровадження системи предиктивної аналітики поведінкових патернів у внутрішніх інформаційних системах банку;
- *дістало подальшого розвитку* трактування поняття «лідерський потенціал» як інтегрального показника, що включає адаптивність до кризових змін (Resilience) та здатність до фасилітації крос-функціональних команд у гнучких структурах (Agile-management);
- *запропоновано* алгоритм впровадження індивідуальних траєкторій лідерського розвитку, що поєднують мікронавчання (microlearning) та систему внутрішнього менторства, адаптовану до специфіки державного банківського регулювання.

Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність департаменту управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк». Зокрема, запропонована система оцінки лідерських компетенцій може бути використана при формуванні кадрового резерву на керівні посади середньої ланки, а впровадження програми розвитку емоційного інтелекту дозволить знизити рівень плинності кадрів та підвищити лояльність персоналу. Результати дослідження можуть бути корисними також для інших фінансових установ, що прагнуть трансформувати свою організаційну культуру в бік лідерської моделі управління.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність понять «лідерство» та «лідерський потенціал» у менеджменті організацій.

Сучасна парадигма менеджменту перебуває у стані перманентної трансформації, де на зміну жорстким ієрархічним структурам приходять гнучкі, мережеві моделі управління. У центрі цих змін постає феномен лідерства як визначального фактора організаційної ефективності. Попри багаторічну історію досліджень, лідерство залишається однією з найбільш багатограних та дискусійних категорій у науці про управління, що зумовлено його складним соціально-психологічним та організаційно-економічним підґрунтям.

Аналіз наукових праць закордонних авторів свідчить про багатовекторність дефініцій лідерства. Так, один із засновників сучасної теорії лідерства В. Бенніс стверджував, що лідерство — це здатність трансформувати візію в реальність, акцентуючи увагу на цілепокладанні. Дж. Коттер розглядає лідерство через призму ініціювання змін, протиставляючи його менеджменту, який відповідає за підтримання порядку та стабільності. П. Друкер підкреслював, що лідерство — це не привілей чи титул, а відповідальність за результати спільної діяльності. У західній літературі останнього десятиліття домінують теорії «трансформаційного лідерства» (Б. Басс), де лідер виступає каталізатором інтелектуального та емоційного розвитку підлеглих, та «автентичного лідерства» (Б. Джордж), що базується на моральних цінностях та прозорості взаємодії [30].

У вітчизняній науковій школі українські вчені приділяють значну увагу адаптації світового досвіду до специфіки постсоціалістичної економіки та кризового управління. Г. Щокін розглядає лідерство як процес міжособистісного впливу, зумовлений потребами соціальної ситуації. О. Кузьмін та Г. Дороніна акцентують увагу на поведінкових аспектах та вмінні керівника формувати неформальний авторитет у трудовому колективі. Сучасні дослідники, як-от С. Петухова та Н. Гавкалова, наголошують на важливості інтелектуального лідерства та розвитку лідерського потенціалу як компонента інтелектуального капіталу підприємства. Українська наукова думка схиляється до того, що в умовах воєнного стану та економічної нестабільності лідерство в менеджменті стає інструментом забезпечення «резильєнтності» (життєстійкості) організації [36].

Для глибшого розуміння сутності термінологічного апарату необхідно розмежувати функції менеджменту та лідерства (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика менеджменту та лідерства в організації

Критерій порівняння	Менеджмент (Керівництво)	Лідерство
Джерело влади	Делеговані повноваження, посада	Особистий авторитет, харизма, компетенції
Основна мета	Стабільність, контроль, виконання плану	Інновації, зміни, реалізація візії
Об'єкт впливу	Підлегли (за ієрархією)	Послідовники (на основі довіри)
Стиль взаємодії	Директивний, регламентований	Надихаючий, партисипативний
Методи мотивації	Матеріальне стимулювання, санкції	Самоактуалізація, спільні цінності

З точки зору еволюції теорій лідерства відбувалася поступова зміна уявлень про природу лідерства, його джерела та механізми впливу на організаційні процеси. Упродовж XX–XXI століть науковий дискурс пройшов шлях від індивідуалізованого розуміння лідера як носія унікальних

якостей до сучасного бачення лідерства як динамічного, колективного та контекстуально зумовленого явища.

Початковий етап розвитку теорій лідерства пов'язаний із формуванням так званої теорії рис, яка набула поширення у 1920–1930-х роках. У межах цього підходу лідерство розглядалося як результат наявності у людини певних вроджених або стійких особистісних характеристик. Дослідники намагалися ідентифікувати універсальний набір рис, що відрізняє лідерів від нелідерів, зокрема інтелект, рішучість, впевненість у собі, харизматичність. Вважалося, що саме ці якості забезпечують здатність особи впливати на інших та досягати організаційних цілей. Проте подальші емпіричні дослідження показали обмеженість такого підходу, оскільки відсутність єдиного переліку рис та ігнорування впливу ситуаційних факторів не дозволяли пояснити різноманіття лідерських проявів [25].

У 1940–1960-х роках відбувається зміщення акценту від особистісних характеристик до поведінкових аспектів лідерства. Поведінкові теорії зосереджувалися на аналізі стилів керівництва та способів взаємодії лідера з підлеглими. У цей період виділялися два основні виміри лідерської поведінки: орієнтація на завдання та орієнтація на людей. Дослідження показали, що ефективність лідера залежить не лише від його особистих якостей, але й від того, як він організовує роботу, мотивує персонал та підтримує соціально-психологічний клімат у колективі. Поведінковий підхід зробив важливий внесок у розвиток управлінської практики, оскільки відкрив можливість навчання лідерству через формування відповідних моделей поведінки.

Подальший розвиток теорій лідерства у 1960–1970-х роках пов'язаний із формуванням ситуаційних та контингентних підходів. У межах цих теорій було визнано, що ефективність лідерства залежить від конкретних умов, у яких функціонує організація. Лідер має адаптувати свій стиль до рівня зрілості підлеглих, характеру завдань та особливостей зовнішнього середовища. Таким чином, універсальних моделей лідерства не існує, а

ключовим стає вміння гнучко реагувати на зміни ситуації. Цей підхід суттєво розширив розуміння лідерства, інтегрувавши у нього фактори середовища та підкресливши його динамічний характер.

У 1980–1990-х роках з'являються нові концепції, що акцентують увагу на трансформаційному та харизматичному аспектах лідерства. Трансформаційне лідерство розглядається як процес, у межах якого лідер надихає послідовників, формує спільне бачення майбутнього та стимулює їх до досягнення вищих результатів [30]. На відміну від транзакційного підходу, що базується на обміні «винагорода – результат», трансформаційне лідерство передбачає глибокий вплив на цінності та мотивацію працівників. У цей період також зростає інтерес до ролі організаційної культури та символічних аспектів управління, що підсилює значення емоційного та ціннісного виміру лідерства.

На початку XXI століття формується розширене розуміння лідерства як процесу взаємодії між різними суб'єктами організації. З'являються концепції сервісного, етичного та автентичного лідерства, які підкреслюють значення відповідальності, довіри та орієнтації на потреби інших. Лідер перестає сприйматися як домінуюча фігура і розглядається як фасилітатор, що сприяє розвитку команди та створенню сприятливого середовища для співпраці.

Сучасний етап розвитку теорій лідерства, характерний для 2010–2020-х років, пов'язаний із переходом до концепції розподіленого лідерства. У межах цього підходу лідерство розглядається як колективний процес, що реалізується через взаємодію членів команди. Відповідальність за прийняття рішень і досягнення результатів розподіляється між учасниками, що сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності організації. Така модель є особливо актуальною в умовах цифровізації, мережових структур та віддаленої роботи, де традиційні ієрархічні форми управління втрачають ефективність [36].

Концепція розподіленого лідерства також пов'язана з розвитком

командних форм організації праці та зростанням ролі знань і компетенцій працівників. У сучасних організаціях лідерські функції можуть виконувати різні члени команди залежно від ситуації, що дозволяє максимально ефективно використовувати їхній потенціал. Це свідчить про перехід від індивідуалістичного до колективного розуміння лідерства, де ключову роль відіграють взаємодія, довіра та спільна відповідальність.

Отже, еволюція теорій лідерства демонструє поступовий перехід від статичного та індивідуалізованого підходу до динамічного та колективного розуміння цього явища. Сучасні концепції відображають складність організаційних процесів і необхідність врахування багатьох факторів, що впливають на ефективність лідерства.

Переходячи до поняття «лідерський потенціал», варто зазначити, що це категорія майбутнього стану. Якщо лідерство — це актуалізована здатність до впливу, то потенціал — це сукупність латентних можливостей, внутрішніх ресурсів та психологічних задатків особистості, які за певних організаційних умов можуть трансформуватися у реальну лідерську поведінку.

Лідерський потенціал не є статичною величиною; це динамічна система, що складається з кількох базових блоків: когнітивного (інтелект, системне мислення), особистісного (впевненість, проактивність), комунікативного (емоційний інтелект) та мотиваційного (прагнення до влади та досягнень). У науковому дискурсі часто виникає дискусія: чи є лідерський потенціал вродженим, чи набутим. Сучасна концепція *Growth Mindset* (установка на зростання) доводить, що через цілеспрямоване навчання та рефлексію рівень лідерського потенціалу може бути суттєво підвищений [61].

Структурування компонентів лідерського потенціалу дозволяє організаціям, зокрема таким великим як АТ КБ «ПриватБанк», створювати ефективні профілі компетенцій для відбору персоналу (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Структурні компоненти лідерського потенціалу працівника

Компонент	Характеристика	Прояв у діяльності
Cognitive (Інтелектуальний)	Здатність до аналізу великих масивів даних, стратегічне бачення.	Швидке прийняття рішень у складних ситуаціях.
Emotional (EQ)	Розуміння власних емоцій та емоцій оточуючих, емпатія.	Формування сприятливого психологічного клімату.
Social (Комунікативний)	Навички нетворкінгу, переконання, управління конфліктами.	Ефективна командна робота та представництво інтересів.
Drive (Мотиваційний)	Внутрішня енергія, стійкість до стресів, орієнтація на результат.	Готовність брати відповідальність за ризиковані проєкти.
Learning Agility	Здатність швидко вчитися на досвіді та адаптуватися до змін.	Освоєння нових технологій (FinTech) та методів управління.

Важливим аспектом дослідження лідерського потенціалу є його розгляд як активу організації. В умовах інтелектуалізації економіки лідерський потенціал працівників формує «лідерський капітал» компанії, який забезпечує її стратегічну гнучкість. Для банківського сектору, де процеси стандартизовані та регламентовані, розвиток лідерського потенціалу на нижчих та середніх ланках управління стає запобіжником проти бюрократизації та втрати клієнтоорієнтованості.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що лідерство — це специфічна форма соціальної взаємодії, спрямована на досягнення спільних цілей через механізми психологічного впливу та авторитету. Своєю чергою, лідерський потенціал є фундаментом для формування майбутньої управлінської еліти організації, розвиток якого вимагає системного підходу, що включає діагностику, навчання та створення середовища, яке стимулює прояв лідерських ініціатив.

1.2. Сучасні концепції та моделі розвитку лідерства в банківській сфері

Сучасні концепції та моделі розвитку лідерства в банківській сфері формуються під впливом глибоких трансформацій фінансового сектору, зумовлених цифровізацією, зростанням конкуренції, регуляторними змінами та підвищенням ролі клієнтоорієнтованості. Банківські установи змушені адаптувати свої підходи до управління персоналом, зокрема до розвитку лідерського потенціалу, орієнтуючись на гнучкість, інноваційність та здатність до швидкого прийняття рішень. У цих умовах традиційні ієрархічні моделі лідерства поступово поступаються місцем більш адаптивним і багатовимірним підходам.

Однією з ключових сучасних концепцій є трансформаційне лідерство, яке передбачає здатність керівника формувати стратегічне бачення, надихати персонал та стимулювати інноваційну активність. У банківській сфері це проявляється у впровадженні нових фінансових продуктів, розвитку цифрових каналів обслуговування та формуванні культури змін. Лідери такого типу не лише координують діяльність підрозділів, але й виступають агентами трансформації, забезпечуючи адаптацію організації до динамічного середовища.

Важливе місце займає також концепція сервісного лідерства, яка орієнтується на задоволення потреб клієнтів і працівників. У банківській діяльності це набуває особливого значення, оскільки якість обслуговування безпосередньо впливає на конкурентоспроможність установи. Сервісні лідери створюють умови для професійного розвитку персоналу, підтримують відкриту комунікацію та сприяють формуванню довірчих відносин у колективі [25].

Сучасні моделі розвитку лідерства в банках також активно інтегрують принципи цифрового лідерства. Цей підхід передбачає наявність у керівників компетенцій, пов'язаних із використанням цифрових технологій,

аналізом даних та управлінням інноваціями. У контексті банківської діяльності цифрове лідерство проявляється у здатності ефективно впроваджувати фінтех-рішення, автоматизувати процеси та забезпечувати кібербезпеку. Лідери повинні не лише розуміти технологічні тренди, але й уміти інтегрувати їх у бізнес-моделі організації.

Окрему роль відіграє концепція адаптивного лідерства, яка передбачає здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати рішення в умовах невизначеності. Для банківської сфери, що функціонує в умовах економічної нестабільності та високих ризиків, така модель є особливо актуальною. Адаптивні лідери забезпечують гнучкість організації, сприяють ефективному управлінню ризиками та підтримують стабільність діяльності [46].

Сучасні підходи до розвитку лідерства в банках також передбачають використання компетентнісних моделей, які визначають набір знань, навичок і поведінкових характеристик, необхідних для ефективного управління. До ключових компетенцій відносять стратегічне мислення, емоційний інтелект, здатність до комунікації, управління змінами та інноваційність. На основі таких моделей формуються програми навчання та розвитку персоналу, що дозволяє системно підходити до формування лідерського потенціалу.

Трансформація банківського бізнесу з традиційної моделі «цегли та розчину» (brick-and-mortar) до цифрових екосистем зумовила радикальну зміну вимог до керівних кадрів. Сучасні концепції лідерства в банківській сфері відходять від жорсткого ієрархічного контролю на користь гнучкості, інклюзивності та технологічної адаптивності [5].

Сучасний банківський менеджмент оперує декількома ключовими моделями розвитку лідерського потенціалу, які систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз сучасних концепцій лідерства в банківському
менеджменті

Концепція	Основна ідея	Переваги для банківської сфери
Agile-лідерство	Децентралізація влади, самоорганізація команд, ітеративність.	Швидка розробка банківських продуктів, гнучкість процесів.
Resilient Leadership	Здатність лідера та команди відновлюватися після шоків та криз.	Забезпечення безперервності бізнес-процесів у критичних умовах.
Inclusive Leadership	Врахування різноманіття думок (D&I), створення безпечного середовища.	Зниження ризиків операційних помилок через колективну експертизу.
Neuro-leadership	Використання знань про роботу мозку для покращення управління.	Оптимізація когнітивного навантаження працівників фронт-офісу.

Особливе значення для АТ КБ «ПриватБанк» має модель VOCA-лідерства (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), яка вимагає від банківського менеджера чотирьох антидотів: бачення (Vision), розуміння (Understanding), ясності (Clarity) та оперативності (Agility). В умовах діджиталізації ця модель доповнюється концепцією «T-shaped leaders» — фахівців, які мають глибоку експертизу в банківській справі (вертикальна лінія літери Т) та широке розуміння суміжних галузей: ІТ, маркетингу, психології, кібербезпеки (горизонтальна лінія) [12].

Для системного впровадження цих концепцій банки використовують спеціалізовані моделі компетенцій. Найбільш розповсюдженою є модель «70-20-10», адаптована під розвиток лідерів (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Модель розвитку лідерського потенціалу «70-20-10» у банківських
установах

Компонент	Частка	Інструментарій впровадження
Досвід на робочому місці	70%	Ротація між департаментами, участь у проєктних офісах (Squads), антикризові кейси.
Соціальне навчання	20%	Менторство з боку топменеджменту, peer-to-peer коучинг, професійні нетворкінги.
Формальне навчання	10%	МВА-програми, корпоративні університети, тренінги з Soft Skills, сертифікація.

У контексті глобальних трендів банківської сфери неможливо ігнорувати концепцію Етичного лідерства. Після фінансових криз минулих десятиліть регулятори (в тому числі НБУ) посилили вимоги до комплаєнсу та професійної етики. Лідер у банку сьогодні — це гарант дотримання етичних стандартів, що формує рівень довіри вкладників. Таким чином, розвиток лідерського потенціалу інтегрується в загальну систему ESG-стратегії (Environmental, Social, and Governance) банку.

Завершуючи огляд сучасних концепцій, слід зауважити, що жодна з моделей не є універсальною. Ефективність розвитку лідерства в банку залежить від синергії технологічної платформи (як інструментарію) та гуманістичного підходу (як основи корпоративної культури). Для АТ КБ «ПриватБанк» найбільш перспективною вбачається гібридна модель, що поєднує цифрову гнучкість Agile-підходів зі стійкістю адаптивного лідерства.

Перехід АТ КБ «ПриватБанк» на рейки Agile-трансформації став одним із наймасштабніших прикладів зміни організаційної парадигми в українському фінансовому секторі. Використання моделі Spotify (Tribes, Squads, Chapters) докорінно змінює традиційну роль керівника, перетворюючи його з «контролера» на «коуча» та «фасилітатора» [17].

У традиційній банківській структурі департаменти існують як ізольовані «силоси» (маркетинг, ІТ, ризики, продажі). В Agile-моделі ПриватБанку ця вертикаль розмивається на користь крос-функціональних об'єднань:

— Squad (Команда): Базова автономна одиниця (7–9 осіб), що працює над конкретним продуктом (наприклад, функціонал «Оплата частинами» або оновлення інтерфейсу Приват24). Складається з розробників, тестувальників, дизайнерів та бізнес-аналітиків.

— Tribe (Племя): Сукупність кількох Скводів, об'єднаних спільним бізнес-напрямком (наприклад, «Роздрібний бізнес» або «Еквайринг»). Чисельність Трайбу зазвичай не перевищує 150 осіб (згідно з числом Данбара), щоб підтримувати ефективні соціальні зв'язки.

— Chapter (Цех/Гільдія): Горизонтальне об'єднання фахівців однієї професії (наприклад, усі Java-розробники або всі маркетингологи) з різних Скводів. Цех відповідає за професійний розвиток, стандарти якості та обмін досвідом [28].

Керівник департаменту перестає бути єдиним центром прийняття рішень щодо кожної операції. Його лідерський потенціал тепер спрямований на:

1. Формування візії: Визначення стратегічного вектора розвитку Трайбу («Куди ми йдемо?»), а не розподіл щоденних завдань («Що ти робиш сьогодні?»).
2. Усунення перешкод: Лідер виступає як *Servant Leader* (лідер-слуга), який допомагає Сквадам долати бюрократичні або ресурсні бар'єри.
3. Управління інтерфейсами: Налагодження взаємодії між різними Трайбами для уникнення конфліктів пріоритетів.

Процес впровадження Agile у ПриватБанку створює специфічні вимоги до лідерського потенціалу, оскільки не всі керівники готові до втрати прямого контролю. Основні бар'єри:

- Психологічний дискомфорт: Керівникам складно перейти від моделі «Command & Control» до довіри Сквадам.
- Розмиття відповідальності: У крос-функціональних командах важче ідентифікувати індивідуальний внесок, що потребує від лідера нових методів оцінки (наприклад, системи OKR — Objectives and Key Results).
- Необхідність високого EQ: Оскільки влада тепер базується не на посаді, а на авторитеті, лідер мусить мати надзвичайно розвинені навички переконання та емпатії [28].

Трансформація структури АТ КБ «ПриватБанк» у формат Tribes та Chapters вимагає від працівників розвитку адаптивного лідерства. Лідерський потенціал у цій системі вимірюється не здатністю керувати ресурсами, а здатністю створювати середовище, де команди можуть самоорганізовуватися та генерувати інновації у надшвидкому темпі.

Ще однією новою ідеєю є впровадження штучного інтелекту (AI) в повсякденну діяльність банку, навіть у прийняття управлінських рішень. Концепція «AI-augmented leadership» відображає новий етап розвитку управлінської думки, у межах якого лідерство поєднується з можливостями штучного інтелекту для підвищення якості управлінських рішень. На відміну від традиційних підходів, де ключова роль належала виключно людському досвіду та інтуїції, сучасна модель передбачає інтеграцію аналітичних інструментів, алгоритмів машинного навчання та систем обробки великих даних у процес управління. У цьому контексті штучний інтелект виступає не як заміник керівника, а як інструмент підсилення його когнітивних можливостей.

Сутність «AI-augmented leadership» полягає у використанні цифрових технологій для збору, аналізу та інтерпретації значних обсягів інформації, що дозволяє лідерам приймати більш обґрунтовані та своєчасні рішення. Завдяки алгоритмам штучного інтелекту керівники отримують доступ до аналітики в режимі реального часу, прогнозів розвитку ситуації та рекомендацій щодо оптимальних дій. Це особливо важливо в умовах високої

динамічності бізнес-середовища, де швидкість реагування є критичним фактором успіху [62].

Однією з ключових переваг цієї концепції є підвищення об'єктивності управлінських рішень. Штучний інтелект дозволяє мінімізувати вплив суб'єктивних факторів, таких як когнітивні упередження або емоційні реакції, що часто супроводжують процес прийняття рішень. На основі аналізу даних AI може виявляти приховані закономірності, оцінювати ризики та пропонувати альтернативні сценарії розвитку подій. У результаті лідер отримує більш повну картину ситуації та може приймати рішення з урахуванням широкого спектра факторів.

Водночас важливо підкреслити, що ефективність «AI-augmented leadership» залежить від здатності керівника правильно інтерпретувати результати роботи штучного інтелекту. Незважаючи на високий рівень точності алгоритмів, вони не здатні повністю врахувати соціальні, етичні та культурні аспекти управління. Саме тому роль лідера полягає у поєднанні аналітичних даних із власним досвідом, цінностями та стратегічним баченням. Таким чином, відбувається синергія людського та машинного інтелекту.

Значну роль у реалізації цієї концепції відіграє розвиток нових компетенцій у керівників. До них належать цифрова грамотність, здатність працювати з даними, критичне мислення та розуміння принципів функціонування штучного інтелекту. Лідери повинні не лише користуватися AI-інструментами, але й оцінювати їхню надійність, виявляти можливі помилки та забезпечувати етичність їх застосування. Це зумовлює необхідність трансформації систем підготовки управлінських кадрів.

У практичній площині «AI-augmented leadership» реалізується через використання різноманітних цифрових рішень, зокрема систем підтримки прийняття рішень, аналітичних платформ, чат-ботів та інструментів прогнозування. У банківській сфері це може включати аналіз кредитних ризиків, персоналізацію клієнтських пропозицій, управління ліквідністю та

виявлення шахрайських операцій. Завдяки цьому підвищується ефективність управління та знижується рівень операційних ризиків.

Разом з тим впровадження «AI-augmented leadership» супроводжується певними викликами. Серед них можна виділити питання кібербезпеки, захисту персональних даних, а також етичні аспекти використання алгоритмів. Крім того, існує ризик надмірної залежності від технологій, що може призвести до зниження ролі людського фактору в управлінні. У зв'язку з цим важливо забезпечити баланс між використанням штучного інтелекту та збереженням автономності управлінських рішень.

Отже, концепція «AI-augmented leadership» є перспективним напрямом розвитку сучасного менеджменту, що поєднує технологічні інновації з людським потенціалом. Вона дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити гнучкість організації та адаптацію до складних умов функціонування. Водночас її ефективність залежить від рівня підготовки лідерів, здатності інтегрувати цифрові інструменти у процес управління та дотримання етичних принципів використання штучного інтелекту.

Впровадження концепції «AI-augmented leadership» (лідерства, підсиленого штучним інтелектом) в АТ КБ «ПриватБанк» є логічним етапом еволюції банку як провідної технологічної екосистеми України. В умовах цифрової економіки класичне лідерство, що базується виключно на людській інтуїції та досвіді, доповнюється потужними інструментами предиктивної аналітики та машинного навчання, що створює синергію між когнітивними здібностями людини та обчислювальною потужністю алгоритмів [66].

Концепція AI-augmented leadership у ПриватБанку не передбачає заміни керівника алгоритмом, а полягає у вивільненні інтелектуального ресурсу лідера для стратегічних завдань через делегування рутинних аналітичних процесів системам ШІ. В основі цієї моделі лежить здатність менеджера інтегрувати висновки штучного інтелекту в управлінський цикл.

Для ПриватБанку, який оперує даними понад 18 мільйонів клієнтів, «підсилене лідерство» стає критичним у трьох площинах:

Об'єктивізація прийняття рішень: ШІ аналізує мільярди транзакцій у реальному часі, надаючи лідеру не просто звітність, а готові сценарії розвитку подій.

Персоналізація управління персоналом: Алгоритми допомагають лідерам ідентифікувати ознаки професійного вигорання працівників або, навпаки, виявляти «прихований» лідерський потенціал на основі аналізу активності в корпоративних системах [28].

Гіперсегментація клієнтського досвіду: Лідер продуктового напрямку (Tribe Lead) отримує можливість керувати розвитком продукту на основі точних прогнозів поведінки споживачів.

Впровадження AI-augmented моделі в АТ КБ «ПриватБанк» вимагає від менеджерів формування специфічного набору компетенцій, які можна систематизувати в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Трансформація компетенцій лідера в умовах впровадження AI-інструментів

Традиційна компетенція	AI-Augmented компетенція	Зміст трансформації
Аналіз звітності	Data Literacy (Цифрова грамотність)	Здатність інтерпретувати складні висновки алгоритмів та валідувати їх.
Інтуїтивне планування	Evidence-based Management	Прийняття рішень на основі верифікованих даних, а не суб'єктивного досвіду.
Прямий контроль	Algorithmic Oversight	Розуміння етики та логіки роботи алгоритмів, що керують процесами.
Вертикальна комунікація	Hybrid Team Management	Управління командами, де частину функцій виконують цифрові асистенти.

У практичній площині AI-augmented leadership у банку проявляється через використання інструментів «Smart Data». Керівники підрозділів отримують доступ до дашбордів, які автоматично сигналізують про аномалії в роботі відділень або зміну настроїв клієнтів (NPS). Це дозволяє лідеру діяти проактивно, переходячи від реактивного управління («гасіння пожеж») до стратегічного супроводу команди.

Важливим аспектом є етичне лідерство. У моделі підсиленого лідерства керівник ПриватБанку виступає «етичним фільтром», який гарантує, що автоматизовані рішення (наприклад, у скорингу чи підборі кадрів) не мають упередженості та відповідають цінностям бренду.

Таким чином, AI-augmented leadership в АТ КБ «ПриватБанк» — це модель майбутнього, де лідер фокусується на емпатії, корпоративній культурі та етиці, тоді як штучний інтелект забезпечує бездоганну точність аналізу та оперативність операційних процесів. Це створює умови для формування лідерського потенціалу нового типу — адаптивного, технологічного та орієнтованого на високу швидкість змін.

1.3. Фактори, що впливають на формування лідерських якостей працівників.

Процес формування лідерських якостей персоналу є складним багатофакторним явищем, що розгортається на перетині індивідуальних психологічних особливостей особистості та специфічного організаційного середовища. У межах сучасного менеджменту факторний аналіз лідерства відійшов від лінійної детермінації, де успіх лідера пояснювався лише вродженими задатками, до системного підходу, що враховує динамічну взаємодію внутрішніх інтраперсональних та зовнішніх ситуаційних чинників. Розуміння цієї детермінації є критичним для АТ КБ Приватбанк, оскільки дозволяє не лише ідентифікувати потенційних лідерів, а й цілеспрямовано конструювати корпоративний простір, що стимулює їхнє

зростання [55].

Традиційно в науковій літературі фактори формування лідерства класифікують на дві великі групи: ендogenous (внутрішні) та екзогенні (зовнішні). Ендogenous фактори охоплюють генетично обумовлені властивості нервової системи, когнітивні здібності та ціннісні орієнтації індивіда. Екзогенні фактори включають параметри організаційної культури, систему мотивації, стиль управління вищого керівництва, а також макроекономічні та соціокультурні умови функціонування банківської установи.

Аналіз наукових думок закордонних авторів свідчить про глибоку увагу до психологічних та ситуаційних детермінант. Зокрема, Р. Стогділл одним із перших обґрунтував, що формування лідерських якостей не є автономним процесом, а залежить від відповідності особистісних характеристик вимогам конкретної ситуації. Ф. Фідлер у своїй імовірнісній моделі довів, що фактор ситуаційного контролю є визначальним для реалізації лідерського потенціалу. Сучасні дослідники, такі як Д. Гоулман, акцентують увагу на факторі емоційного інтелекту, стверджуючи, що здатність до саморегуляції та емпатії є базовою передумовою трансформації фахівця у лідера. Натомість представники школи поведінкового менеджменту, зокрема К. Левін, фокусуються на факторі соціального навчання та впливі групової динаміки на становлення лідерської позиції [70].

Українські науковці у своїх працях адаптують ці підходи до особливостей вітчизняного ринку праці та специфіки трансформаційних процесів. Г. Щокін розглядає фактори формування лідерства через призму цілісного розвитку особистості, де визначальна роль відводиться системі професійної підготовки та самовиховання. О. Даніленко та В. Петренко приділяють значну увагу ментальному фактору, зазначаючи, що соціокультурні стереотипи та дистанція влади в українському суспільстві суттєво впливають на готовність працівників брати на себе лідерську

відповідальність. С. Петухова наголошує на важливості фактора організаційного клімату, стверджуючи, що демократизація управління в банківських структурах є необхідним каталізатором для прояву ініціативності персоналу.

Для системного відображення ключових детермінант доцільно структурувати їх за рівнями впливу на працівника банківської установи (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Класифікація факторів формування лідерських якостей персоналу банку

Рівень фактора	Зміст впливу	Конкретні прояви в банківській діяльності
Макрорівень (Зовнішнє середовище)	Соціокультурні та технологічні тренди.	Діджиталізація послуг, вимоги до прозорості бізнесу, кризові явища.
Мезорівень (Організаційне середовище)	Параметри внутрішньої структури банку.	Корпоративна культура, система грейдингу, наявність кадрового резерву.
Мікрорівень (Групова динаміка)	Взаємодія всередині команди.	Стиль управління безпосереднього керівника, рівень довіри в колективі.
Індивідуальний рівень (Особистість)	Внутрішній потенціал працівника.	Емоційний інтелект, когнітивна гнучкість, мотивація до досягнення.

Серед особистісних факторів першочергове значення має мотиваційна спрямованість. Лідерські якості не можуть бути сформовані примусово; вони вимагають високого рівня внутрішньої самомотивації. У банківській сфері цей фактор тісно пов'язаний із прагненням до професійної досконалості та готовністю до безперервного навчання (Lifelong Learning). Працівник, який орієнтований лише на виконання посадових інструкцій, рідко демонструє лідерську поведінку, оскільки вона завжди передбачає вихід за межі стандартних регламентів.

Організаційний фактор відіграє роль середовища, яке або стимулює, або пригнічує лідерські інтенції. В АТ КБ Приватбанк цей фактор реалізується через розгалужену систему дистанційного навчання та внутрішніх конкурсів. Якщо організаційна структура є надто

бюрократизованою та централізованою, вона створює бар'єри для прояву ініціативи, що веде до атрофії лідерських якостей навіть у потенційно сильних кандидатів. Навпаки, делегування повноважень та заохочення обґрунтованого ризику є потужними стимулами формування лідерської відповідальності [15].

Особливе місце у системі факторів посідає роль безпосереднього керівника як рольової моделі. Психологічний механізм наслідування (імітації) призводить до того, що підлеглі переймають патерни поведінки свого лідера. Якщо топменеджмент банку демонструє цінності відкритості та інноваційності, ці якості каскадуються на нижчі рівні управління. У таблиці 1.7 наведено диференціацію факторів за характером їхнього впливу: стимулюючим або деструктивним.

Таблиця 1.7.

Вплив організаційних факторів на розвиток лідерського потенціалу

Стимулюючі фактори	Деструктивні (стримуючі) фактори
Високий ступінь автономії Сквадів та Трайбів.	Жорсткий адміністративний контроль та мікроменеджмент.
Прозора система кар'єрного просування.	Кумівство та суб'єктивізм у кадрових рішеннях.
Наявність інституту менторства та коучингу.	Відсутність зворотного зв'язку від керівництва.
Культура толерантності до помилок при інноваціях.	Страх перед покаранням за ініціативність.
Доступ до передових освітніх технологій.	Обмеженість ресурсів для саморозвитку працівників.

Технологічний фактор, що є специфічним для цифрового банкінгу, вимагає від сучасного лідера володіння не лише м'якими навичками (soft skills), а й високим рівнем цифрової компетентності. Формування лідерських якостей сьогодні неможливе без здатності оперувати даними та розуміти логіку алгоритмічних процесів. Це створює новий виклик для Приватбанку: необхідність поєднання в профілі лідера протилежних якостей — технологічного раціоналізму та людської емпатії.

Соціально-психологічний фактор групової ідентифікації також суттєво корегує процес становлення лідера. В умовах дистанційної та гібридної роботи, що стали нормою для банківського сектору, фактори фізичної присутності втрачають вагу, поступаючись здатності формувати довіру через цифрові канали комунікації. Це вимагає розвитку таких якостей, як чіткість формулювання візії та здатність підтримувати командний дух у віртуальному просторі [37].

Важливим є фактор резильєнтності (психологічної стійкості), який в умовах воєнного стану в Україні став визначальним для лідерів усіх рівнів. Здатність зберігати продуктивність та приймати зважені рішення під тиском екстремальних зовнішніх обставин формується під впливом як особистого досвіду подолання криз, так і через організаційну підтримку (програми психологічного добробуту, гарантії безпеки).

Підсумовуючи аналіз факторів, слід зазначити, що формування лідерських якостей працівників АТ КБ Приватбанк є результатом синергії між індивідуальною готовністю особистості до самотрансформації та здатністю банку забезпечити інклюзивне, технологічне та ціннісно-орієнтоване середовище. Ефективне управління цими факторами дозволяє перетворити лідерський потенціал з абстрактної категорії на реальний стратегічний актив фінансової установи.

Висновки до 1 розділу

Теоретичне узагальнення фундаментальних засад дослідження дозволило сформулювати низку концептуальних положень щодо природи лідерства та особливостей його розвитку в сучасних організаціях. У ході аналізу встановлено, що лідерство в системі менеджменту є не просто функцією управління, а складним соціально-психологічним процесом добровільного впливу особистості на групу задля досягнення спільних стратегічних цілей. Н

Дослідження еволюції наукових поглядів продемонструвало зміну

парадигми від теорії рис до концепцій трансформаційного та розподіленого лідерства. Сучасна управлінська думка розглядає лідерський потенціал як інтегральну сукупність внутрішніх ресурсів працівника, що включає когнітивні здібності, емоційний інтелект, мотивацію до досягнень та здатність до безперервного навчання. Визначено, що лідерський потенціал є динамічною категорією, яка може бути актуалізована лише за умови створення відповідного організаційного середовища.

Специфіка банківської сфери, зокрема на прикладі АТ КБ Приватбанк, вимагає перегляду традиційних моделей розвитку лідерства. В умовах тотальної діджиталізації та переходу на гнучкі методології управління, такі як Agile, роль банківського лідера трансформується з адміністратора процесів у фасилітатора командної роботи. Концепція цифрового лідерства стає домінуючою, оскільки вона поєднує в собі глибоку технологічну експертизу з високим рівнем адаптивності та здатності приймати рішення в умовах високої невизначеності. Особливого значення набуває модель підсиленого лідерства, де штучний інтелект виступає когнітивним партнером керівника, дозволяючи об'єктивізувати управлінські рішення та фокусуватися на гуманістичних аспектах управління персоналом.

Систематизація факторів впливу на формування лідерських якостей дозволила виокремити дворівневу структуру детермінації. До внутрішніх факторів віднесено індивідуальні психологічні характеристики, серед яких визначальними є проактивність, резильєнтність та ціннісні орієнтації. Зовнішні фактори охоплюють параметри організаційного дизайну, корпоративну культуру, систему мотивації та стиль управління вищого менеджменту. Для успішного розвитку лідерства в банку необхідно забезпечити синергію між особистими прагненнями працівника та інституційними можливостями, які надає організація.

Таким чином, перший розділ створює теоретичний підґрунтя для подальшого аналізу системи управління персоналом у конкретній фінансовій установі. Визначені концепції Agile-лідерства та використання

предиктивної аналітики стануть основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів ідентифікації та підготовки майбутніх лідерів банку. Теоретичний аналіз підтверджує, що розвиток лідерського потенціалу є не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й стратегічним запобіжником сталого розвитку банку в умовах глобальних викликів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності та кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк»

Сучасний стан фінансової системи України визначається особливою роллю системно важливих інституцій, серед яких ключове місце посідає Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк». Будучи найбільшим державним банком, він виступає не лише гарантом фінансової стабільності, а й випереджальним суб'єктом впровадження інноваційних технологій управління. Правовий статус банку як державної установи, що була націоналізована у грудні 2016 року, зумовлює специфіку його функціонування: поєднання комерційної ефективності з виконанням стратегічних завдань національної безпеки. Згідно з рішеннями Національного банку України, ПриватБанк стабільно входить до переліку системно важливих банків, що накладає на менеджмент підвищені зобов'язання щодо управління ризиками, капіталом та якістю лідерського потенціалу [1].

Місія ПриватБанку в контексті сучасних викликів полягає у забезпеченні доступних та високотехнологічних фінансових послуг, що сприяють розвитку економіки та добробуту громадян. Візія банку спрямована на утримання позицій лідера цифрового банкінгу в Європі, що вимагає формування особливого типу корпоративної культури. У центрі цієї культури знаходяться цінності, безпосередньо пов'язані з парадигмою сучасного лідерства: інноваційність, відповідальність, прозорість та орієнтація на результат. Лідерство в банку трактується не як ієрархічний статус, а як здатність кожного співробітника брати на себе відповідальність за клієнтський досвід та впровадження змін. Такий підхід дозволяє банку зберігати гнучкість навіть у масштабах величезної структури.

Ефективність лідерства та системи управління в банківському секторі найкраще ілюструється через динаміку основних економічних показників. Прибутковість банку, обсяги кредитування та рівень довіри вкладників є інтегральними індикаторами того, наскільки якісно менеджмент середньої та нижчої ланки реалізує стратегічні цілі на місцях. Протягом 2021–2023 років ПриватБанк продемонстрував виняткову стійкість. Навіть в умовах повномасштабного вторгнення менеджмент зумів забезпечити безперервність бізнес-процесів, що стало наслідком високої адаптивності управлінської вертикалі.

Аналіз динаміки прибутку свідчить про те, що банк зміг трансформувати виклики воєнного часу в нові можливості для операційної ефективності. Зростання чистого прибутку є результатом не лише оптимізації витрат, а й ефективного управління ліквідністю та розвитку цифрових каналів продажів. Кредитний портфель банку, попри загальні ризики в країні, демонструє позитивну динаміку в сегментах підтримки малого та середнього бізнесу (зокрема через участь у державних програмах) та споживчого кредитування. Це підтверджує, що менеджери банку володіють необхідними компетенціями для оцінки ризиків та активного просування банківських продуктів у кризових умовах [42].

Рівень депозитного портфеля є ключовим маркером довіри населення. Зростання залишків на рахунках фізичних та юридичних осіб підтверджує статус банку як «тихої гавані» для капіталу. З точки зору управління персоналом, ці показники вказують на високу ефективність фронт-офісу та керівників відділень, які змогли втримати клієнтську базу в періоди найвищої невизначеності. Нижче наведено узагальнені дані, що відображають результативність системи управління банком через фінансові результати.

Таблиця 2.1

Фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка 2023/2021
Чистий прибуток, млрд грн	35,05	30,25	37,76	+7,7%
Кредитний портфель (брутто), млрд грн	65,42	80,12	95,84	+46,5%
Депозити клієнтів (всього), млрд грн	315,2	410,5	540,1	+71,3%
Кількість активних клієнтів (фіз. особи), млн	18,2	18,8	19,4	+6,6%
Частка банку на ринку депозитів фіз. осіб, %	34,5	35,2	36,1	+1,6 п.п.

Суттєве зростання обсягів депозитів у 2022–2023 роках пояснюється високою ліквідністю банківської системи та спрямуванням державних виплат через рахунки ПриватБанку, що вимагало від менеджменту оперативного управління значними обсягами готівкових та безготівкових коштів. Зростання кредитного портфеля відбулося переважно за рахунок програм «Доступні кредити 5-7-9%», що свідчить про зміщення акцентів управління у бік підтримки критичних секторів економіки [43].

Другим аспектом аналізу є характеристика кадрового складу, оскільки саме людський капітал забезпечує реалізацію вищезазначених фінансових успіхів. Станом на сьогодні ПриватБанк залишається одним із найбільших роботодавців в Україні. Структура персоналу банку характеризується високим рівнем професійної освіти: понад 90% менеджерів мають вищу освіту, а значна частка керівників середньої ланки володіє додатковими кваліфікаціями в галузі управління проєктами та цифрової трансформації.

Вікова структура персоналу є збалансованою, проте спостерігається тенденція до омолодження управлінського складу нижчої ланки. Це пов'язано з активною експансією цифрових сервісів, які потребують від керівників відділень не лише банківських знань, а й високої цифрової

грамотності. Середній стаж роботи менеджерів у банку становить понад 7 років, що свідчить про високий рівень лояльності та ефективність внутрішніх програм утримання персоналу. Водночас плинність кадрів у ПриватБанку залишається на рівні нижче середньоринкового, що є результатом системної роботи над корпоративною культурою та лідерським потенціалом.

Корпоративна етика банку базується на принципах меритократії — просування по службі залежить від реальних досягнень та рівня розвитку компетенцій. Лідерство в АТ КБ «ПриватБанк» розглядається як інструмент досягнення стратегічної переваги. В контексті управління персоналом це означає зміщення акценту від жорсткого адміністрування до підтримки ініціативності. Керівник у сучасному ПриватБанку — це коуч і фасилітатор, який допомагає команді адаптуватися до змін та забезпечувати клієнтам найвищий рівень сервісу.

Оцінюючи кадровий склад, варто відзначити високий рівень гендерної рівності в банку. Частка жінок на управлінських посадах середньої та нижчої ланки перевищує 60%, що відповідає загальноєвропейським трендам фінансового сектору. Це сприяє формуванню емпатичного лідерства, яке виявилось критично важливим під час кризового управління персоналом у воєнний період. Менеджмент банку зміг оперативно організувати віддалену роботу для тисяч співробітників та забезпечити психологічну підтримку, що зберегло цілісність колективу [66].

Аналіз загальної характеристики діяльності та кадрового складу дозволяє дійти висновку, що ПриватБанк володіє унікальною комбінацією стабільності державного банку та динамічності фінтех-компанії. Фінансові результати підтверджують зрілість управлінських рішень, а якісні характеристики персоналу створюють надійний фундамент для подальшого розвитку лідерського потенціалу. Ефективність менеджменту в банку безпосередньо корелює з його здатністю утримувати лідерство на ринку через постійне вдосконалення внутрішніх процесів та розвиток кожної

особистості в межах великої банківської родини.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє модель сталого розвитку, де економічні показники є дзеркалом ефективної кадрової політики. Успішна робота банку в екстремальних умовах є найкращим доказом того, що система управління та лідерський потенціал його менеджерів відповідають найвищим міжнародним стандартам. Це створює передумови для переходу до більш детального аналізу систем відбору та підготовки кадрового резерву, що буде розглянуто в наступних підрозділах дослідження.

Організаційна побудова АТ КБ «ПриватБанк» відображає масштаби його діяльності як системно важливої фінансової інституції та базується на принципах функціональної спеціалізації та вертикальної інтеграції. Ієрархічна структура банку спроектована таким чином, щоб забезпечити поєднання централізованого стратегічного управління із гнучкістю операційної діяльності на місцях.

Верхній рівень структури представлений Головним офісом, який виконує функції стратегічного планування, методологічного забезпечення, управління ризиками та розробки інноваційних продуктів. Саме тут зосереджені центри прийняття рішень, що визначають вектор розвитку банку. Середню ланку управління утворюють макрорегіональні управління (МРУ), які виступають проміжним етапом між центром та регіонами. Функція МРУ полягає в адаптації загальнобанківських стратегій до специфіки конкретних територій, координації роботи мережі та контролі виконання планових показників. Нижню ланку складає розгалужена мережа відділень, де безпосередньо реалізується взаємодія з клієнтами. У цій структурі розподіл зон відповідальності чітко детермінований: Головний офіс відповідає за стабільність та інновації, МРУ — за ефективність процесів, а відділення — за якість сервісу та виконання обсягів продажів.

Ефективність такої структури безпосередньо залежить від якісного та кількісного складу персоналу. Статистичний аналіз кадрових ресурсів банку

за останні три роки (2021–2023 рр.) демонструє процеси оптимізації та адаптації до нових соціально-економічних реалій. Попри складні умови воєнного стану, банку вдалося зберегти кістяк професійного колективу, хоча загальна чисельність персоналу зазнала незначних коливань через автоматизацію рутинних процесів та міграційні процеси в країні [42].

Таблиця 2.2

Аналіз змін кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк»

Показник кадрового складу	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальна чисельність персоналу, осіб	22 450	21 800	21 250
Частка працівників фронт-офісу, %	68,5	67,2	66,8
Середній вік співробітників, років	36,4	36,8	37,2
Частка жінок у загальному штаті, %	72,0	73,5	74,2
Рівень плинності кадрів (загальний), %	14,2	11,8	10,5

Зниження загальної чисельності персоналу на 5,3% за три роки не є ознакою кризи, а свідчить про успішну діджиталізацію послуг, що зменшує потребу в операційних працівниках. Водночас помітне зниження плинності кадрів у 2022–2023 роках вказує на зростання цінності робочого місця у стабільній державній установі та ефективність програм соціальної підтримки співробітників під час війни.

Детальний аналіз структури кадрового складу за якісними ознаками дозволяє глибше зрозуміти лідерський потенціал організації. Освітній рівень персоналу банку залишається традиційно високим: понад 92% працівників мають повну вищу освіту, причому для управлінської ланки цей показник становить 100%. Структура за стажем роботи свідчить про високу лояльність: близько 45% колективу працюють у банку понад 5 років, що забезпечує тяглість корпоративної культури та передачу досвіду [43].

Віковий розподіл персоналу демонструє домінування найбільш продуктивної групи (30–45 років), що становить понад 55% штату. Це створює ідеальний баланс між енергійністю молоді та досвідом зрілих

фахівців. Важливим аспектом є гендерний розріз: домінування жінок у штаті банку (близько 74%) відображає специфіку ринку фінансових послуг, проте на рівні менеджменту середньої ланки спостерігається збалансоване представництво, що сприяє різноманітності управлінських підходів.

Окремої уваги заслуговує аналіз плинності кадрів серед управлінської ланки. Стабільність менеджменту є критичною для підтримки системності банку. У ПриватБанку показник плинності серед керівників нижчої та середньої ланки є суттєво нижчим за загальнобанківський, що підтверджує ефективність системи внутрішнього просування та кадрового резерву.

Таблиця 2.3

Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Параметри структури персоналу (2023 р.)	Частка у загальній чисельності, %
Співробітники з вищою освітою (магістр/спеціаліст)	92,4
Вікова група 18–30 років	22,0
Вікова група 31–45 років	56,5
Вікова група 46+ років	21,5
Стаж роботи в банку понад 10 років	28,0
Плинність серед управлінського персоналу	4,2

Низький рівень плинності серед управлінців (4,2%) свідчить про сформованість стійкого лідерського ядра. Висока частка співробітників у віці 31–45 років вказує на значний внутрішній ресурс для професійного розвитку та готовність банку до впровадження складних стратегічних змін. Професійна підготовка та лояльність персоналу зі стажем понад 10 років виступають стабілізатором у періоди турбулентності [42].

Розподіл зон відповідальності в межах ієрархії банку побудований на принципах матричного управління. Попри чітку вертикаль, у банку активно впроваджуються крос-функціональні команди для розробки нових продуктів. Менеджери середньої ланки в макрорегіональних управліннях мають широкі повноваження у сфері управління персоналом та адаптації

сервісних моделей, що вимагає від них не лише адміністративних навичок, а й розвинених лідерських якостей. Керівники відділень (нижня ланка) відповідають за безпосередню реалізацію стратегії «Human-to-Human» у цифрову епоху, де їхня роль як лідерів полягає у натхненні підлеглих на надання емпатичного сервісу.

Статистичні дані та опис структури (рис.1.1) підтверджують, що АТ КБ «ПриватБанк» володіє потужним кадровим капіталом, який характеризується освіченістю, лояльністю та стабільністю. Організаційна ієрархія банку забезпечує надійний контроль, а якісні характеристики персоналу створюють гнучкість, необхідну для утримання лідерства на фінансовому ринку. Це створює міцне підґрунтя для переходу до аналізу конкретних механізмів формування кадрового резерву та оцінки лідерських компетенцій, що є вирішальним фактором довгострокової конкурентоспроможності банку.

Така організаційна структура банку дозволяє вдало балансувати між централізованим управлінням і високою операційною гнучкістю. Такий підхід забезпечує оперативну реакцію на ринкові зміни та стабільно високий рівень якості послуг. На 1 січня 2025 року чисельність персоналу банку склала 17 100 осіб, що відображає масштабність кадрового потенціалу та добре розвинену мережу відділень і підрозділів по всій території України [43].

Кадрова структура банку побудована за функціональним принципом і складається з наступних ключових категорій:

- Керівники. До цієї групи належать члени правління, директори департаментів, їхні заступники та начальники відділів. Вони відповідають за стратегічне планування, ухвалення найважливіших рішень і контроль реалізації корпоративних цілей. Кількість цих посад залежить від специфіки внутрішньої організації банку.

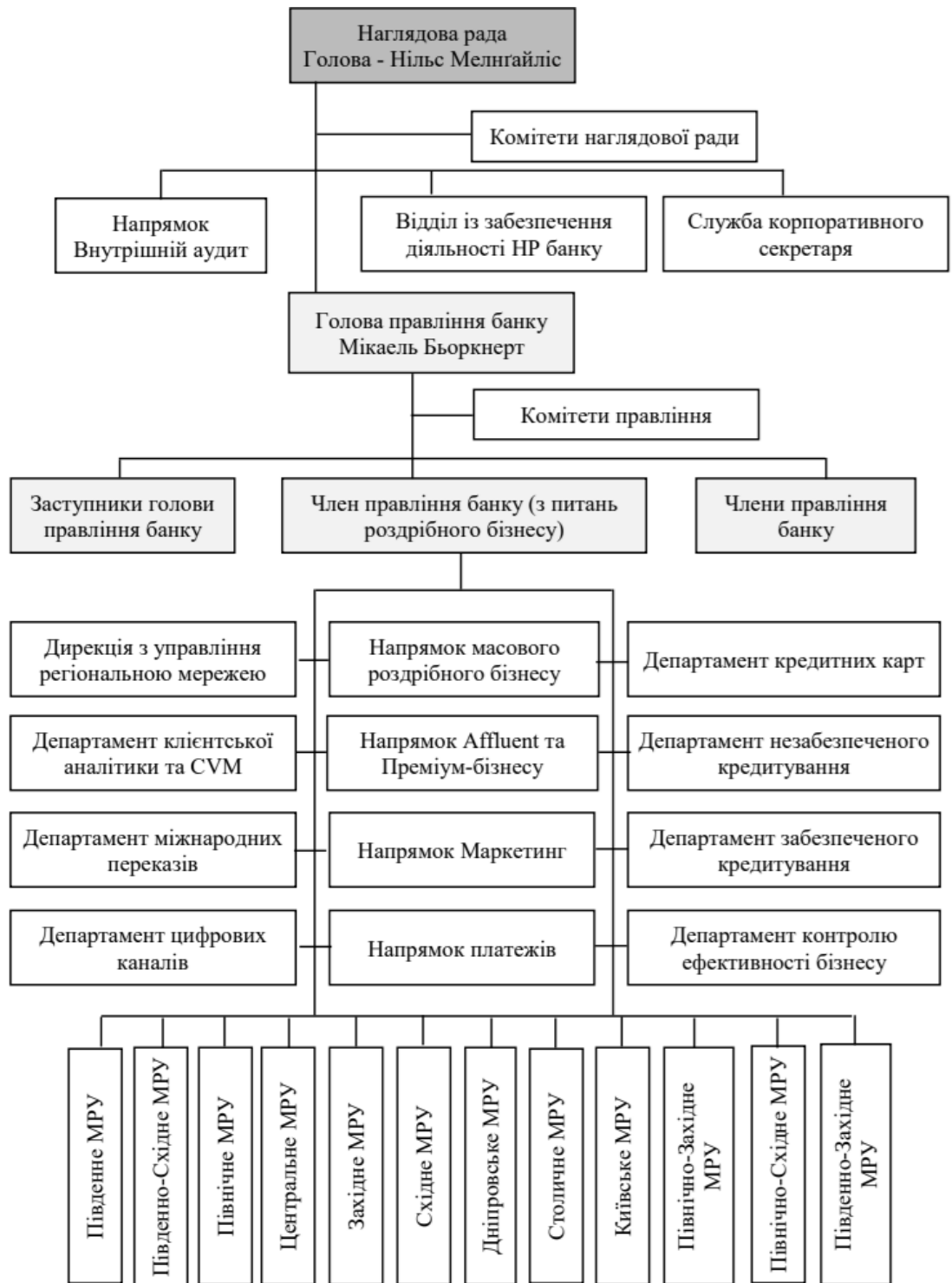


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління АТ КБ ПриватБанк

- Спеціалісти. Ця категорія охоплює кваліфікованих професіоналів, які працюють у напрямках аналітики, фінансів, права, інформаційних технологій та інших сфер. Вони реалізують ключові функції банку: кредитування, управління ризиками, технічну підтримку та обслуговування клієнтів.

- Службовий і технічний персонал. Основні завдання працівників цієї групи полягають в адміністративній підтримці, здійсненні операційної діяльності та виконанні допоміжних функцій. Вони забезпечують безперебійну роботу внутрішніх процесів і створюють комфортні умови для клієнтів установи.

2.2. Оцінка існуючої системи відбору та підготовки кадрового резерву банку

Методологія формування кадрового резерву в АТ КБ «ПриватБанк» базується на принципах прозорості, меритократії та безперервності професійного розвитку. В умовах високої динамічності фінансового ринку банк розглядає кадровий резерв не лише як список потенційних наступників на керівні посади, а як стратегічний актив, що мінімізує ризики втрати управлінської стійкості. Система побудована таким чином, щоб забезпечити приплив «нової крові» через зовнішні канали та одночасно стимулювати вертикальну мобільність наявних співробітників.

Основними принципами зарахування до кадрового резерву є добровільність, конкурентність та об'єктивність оцінки. Банк використовує декілька ключових каналів формування пулу талантів. Програма «JuniorBanker» орієнтована на залучення талановитої молоді та студентів провідних вишів, що дозволяє банку формувати лояльний кадровий актив «з нуля», прищеплюючи корпоративні цінності ще на етапі навчання. Внутрішні конкурси є основним механізмом селекції для менеджменту середньої ланки, забезпечуючи рівні можливості для амбітних співробітників із різних регіонів. Принцип самовисунення реалізується через внутрішню HR-платформу, де кожен працівник може заявити про свої кар'єрні амбіції та пройти попереднє тестування на відповідність бажаній ролі [1].

Такий багатовекторний підхід дозволяє банку підтримувати високу

якість управлінського складу. Нижче наведено порівняльну характеристику джерел формування кадрового резерву за критеріями ефективності.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика джерел формування кадрового резерву

Канал формування резерву	Цільова аудиторія	Основна перевага	Частка у структурі резерву, %
Програма «JuniorBanker»	Студенти та випускники	Висока адаптивність та володіння цифровими навичками	25
Внутрішні конкурси	Штатні співробітники	Знання внутрішніх процесів та мінімальний час на адаптацію	55
Самовисунення через HR-портал	Проактивні співробітники	Висока внутрішня мотивація до лідерства	15
Зовнішній рекрутинг (Headhunting)	Топ-менеджмент, вузькі фахівці	Залучення унікальних компетенцій та свіжого досвіду	5

Пояснення до даних: домінування внутрішніх конкурсів (55%) підтверджує орієнтацію банку на розвиток власного потенціалу. Програма «JuniorBanker» виступає потужним фільтром для оновлення нижчої управлінської ланки, тоді як зовнішній рекрутинг використовується точково лише для позицій, що потребують специфічної експертизи, якої немає всередині банку [43].

Ключовим елементом системи є аналіз воронки відбору, яка в «ПриватБанку» має багатоступеневий характер. Процес трансформації кандидата у резервіста передбачає жорстку селекцію за трьома основними напрямками: професійні знання (hard skills), особистісно-ділові якості (soft skills) та культурна сумісність (відповідність корпоративним стандартам).

На етапі hard skills оцінюється рівень володіння банківськими продуктами, знання законодавства, фінансової аналітики та цифрових інструментів (зокрема, специфічного програмного забезпечення банку). Оцінка soft skills фокусується на лідерських компетенціях: здатності приймати рішення в умовах невизначеності, комунікативній ефективності,

навичках управління конфліктами та емоційному інтелекті. Останній критерій — відповідність корпоративним стандартам — є вирішальним, оскільки банк прагне бачити в лідерах не просто ефективних менеджерів, а амбасадорів бренду, які поділяють етичні принципи державної установи та орієнтовані на клієнтоцентричність.

Ефективність воронки відбору можна оцінити через конверсію кандидатів на кожному етапі оцінювання. Це дозволяє ідентифікувати, на якому рівні вимоги банку є найбільш критичними для претендентів.

Таблиця 2.5

Критерії оцінювання кандидатів на посади

Етап воронки відбору	Інструментарій оцінки	Критерій відсіювання	Прохідний бал/коефіцієнт
Скринінг та тестування	Автоматизовані тести на логіку та профзнання	Низький рівень hard skills	0,75
Інтерв'ю за компетенціями	Поведінкове інтерв'ю (STAR)	Недостатність soft skills	0,60
Assessment Center	Групові кейси, рольові ігри	Слабкий лідерський потенціал	0,45
Фінальна співбесіда	Зустріч з топ-менеджментом	Невідповідність цінностям	0,85

Пояснення до даних: найбільш суворий відбір відбувається на етапі Assessment Center (коефіцієнт проходження 0,45), що свідчить про високі вимоги банку саме до практичних навичок управління командою та стресостійкості. Високий коефіцієнт на фінальному етапі (0,85) вказує на те, що попередня фільтрація є якісною, і до завершальної стадії доходять кандидати, які максимально відповідають ідеологічному профілю лідера банку [32].

Система підготовки резервістів після зарахування до пулу включає індивідуальні плани розвитку (IDP), наставництво з боку досвідчених топ-менеджерів та доступ до спеціалізованих модулів корпоративного університету. Особливістю підготовки в ПриватБанку є «навчання через

дію»: резервісти залучаються до реальних крос-функціональних проєктів та тимчасово виконують обов'язки керівників (наприклад, під час відпусток основних менеджерів). Це дозволяє банку оцінити реальну готовність кандидата до призначення «в польових умовах».

Таким чином, існуюча система відбору та підготовки кадрового резерву в АТ КБ «ПриватБанк» характеризується високим ступенем автоматизації та комплексності. Використання чітких критеріїв оцінки у поєднанні з різноманітними каналами залучення талантів забезпечує банку стабільний управлінський ресурс. Водночас, аналіз воронки відбору вказує на те, що основний акцент зміщується з суто професійних знань у бік поведінкових характеристик та здатності працювати в екосистемі банку. Це підтверджує перехід банку до моделі «лідерства за цінностями», де роль менеджера полягає у створенні середовища для розвитку команди та забезпечення бездоганного клієнтського сервісу. Наступним кроком у дослідженні стане діагностика реального рівня розвитку цих лідерських компетенцій у діючих менеджерів банку [62].

Система навчання та розвитку (Learning and Development, L&D) в АТ КБ «ПриватБанк» є логічним продовженням процесу відбору до кадрового резерву та функціонує як високотехнологічна екосистема безперервної освіти. Центральним елементом цієї системи є внутрішній Навчальний центр, який трансформувався з класичного підрозділу з підвищення кваліфікації у повноцінний хаб інноваційних освітніх рішень. Діяльність центру базується на поєднанні аудиторних тренінгів для відпрацювання поведінкових навичок (soft skills) та розгалуженої мережі онлайн-платформ для самонавчання. Внутрішній портал «E-learning» забезпечує співробітникам цілодобовий доступ до інтерактивних курсів, вебінарів та бази знань, що дозволяє індивідуалізувати темп навчання залежно від потреб конкретного резервіста. Особливістю платформ банку є їхня гейміфікація, що підвищує залученість персоналу та стимулює здорову конкуренцію в межах лідерських програм.

Програми адаптації для нових керівників (Onboarding для менеджменту) у ПриватБанку спроектовані як інтенсивні «занурення» у бізнес-процеси та корпоративну культуру. Для кожного призначеного керівника створюється дорожня карта на перші 90 днів, яка включає не лише вивчення регламентів, а й знайомство з крос-функціональними підрозділами. Це дозволяє новому лідеру швидше сформувати мережу внутрішніх контактів та зрозуміти специфіку взаємодії між Головним офісом та регіональною мережею. Процес адаптації завершується проміжною оцінкою, за результатами якої коригується подальший план професійного розвитку менеджера [47].

Ключову роль у підготовці кадрового резерву відіграє система наставництва (mentoring) та коучінгу. Наставництво в банку реалізується через закріплення за кожним резервістом досвідченого керівника вищої ланки, який виступає носієм корпоративної експертизи та допомагає підопічному адаптувати теоретичні знання до практичних викликів. Коучінг, своєю чергою, спрямований на розкриття внутрішнього потенціалу менеджера та розвиток його емоційного інтелекту. На відміну від наставництва, коучінг у банку орієнтований на розвиток здатності керівника самостійно знаходити рішення у нестандартних ситуаціях, що є критично важливою якістю для лідерів у банківській сфері. Така синергія методів дозволяє формувати управлінців, які здатні не лише виконувати плани, а й надихати свої команди.

Попри високу технологічність та системність, критичний огляд існуючої системи L&D виявляє низку суттєвих недоліків та розривів (gap-analysis) між стратегічними потребами банку та реальним станом підготовки резервістів. Основним розривом є невідповідність темпів підготовки нових лідерів швидкості трансформації банківських продуктів та технологій. Часто до моменту завершення циклу підготовки резервіста вимоги до посади суттєво змінюються, що робить частину отриманих знань неактуальними. Це породжує ситуацію, коли банк відчуває «кадровий

голод» на позиції, що потребують специфічних цифрових та антикризових компетенцій, попри наявність кількісно великого кадрового резерву [14].

Ще одним недоліком є певна інерційність системи наставництва. Через високе операційне навантаження на топ-менеджерів, функція менторства іноді виконується формально, що нівелює виховний та професійний ефект програми. Крім того, спостерігається дефіцит індивідуального підходу в онлайн-навчанні: попри велику кількість курсів, вони часто мають уніфікований характер і не враховують унікальний досвід або специфічні прогалини в знаннях конкретного менеджера.

Також існує розрив у географічному аспекті: рівень підготовки та доступу до якісних освітніх ресурсів (особливо очних тренінгів) у менеджерів великих міст-мільйонників часто вищий, ніж у керівників віддалених відділень. Це створює дисбаланс у якості лідерського потенціалу всередині мережі. Нарешті, психологічний аспект підготовки резервістів у воєнний час потребує більш глибокої інтеграції програм зі стрес-менеджменту та ментального здоров'я, оскільки наявні методики все ще фокусуються переважно на бізнес-результативності, іноді ігноруючи емоційне вигорання майбутніх лідерів. Виявлені недоліки вказують на необхідність перегляду парадигми L&D у бік більшої персоналізації, гнучкості та посилення психологічної складової підготовки управлінських кадрів.

2.3. Діагностика рівня розвитку лідерського потенціалу менеджерів середньої та нижчої ланки

Діагностика лідерського потенціалу в АТ КБ «ПриватБанк» є критичним етапом управлінського циклу, що дозволяє верифікувати відповідність діючих керівників стратегічним цілям банку. Для забезпечення об'єктивності результатів банк застосовує комплексний інструментарій, що базується на поєднанні кількісних та якісних методів оцінки. Обґрунтування

вибору методик зумовлене специфікою банківської діяльності, де лідер має демонструвати як високу інтелектуальну гнучкість, так і психологічну стійкість.

Ключовим інструментом є модель лідерських компетенцій банку, яка слугує еталонним профілем для порівняння. Важливе місце в діагностиці посідає оцінка за методом «360 градусів», що дозволяє отримати всебічне бачення діяльності менеджера через відгуки його керівників, колег, підлеглих та результати самооцінки. Ця методика є незамінною для виявлення «сліпих зон» у поведінці лідера та оцінки його реального впливу на колектив. Додатково використовується тестування на рівень емоційного інтелекту (EQ), оскільки здатність розпізнавати емоції та управляти ними є фундаментом для побудови довіри в команді та ефективної комунікації в умовах стресу [15].

Аналіз результатів оцінки компетенцій менеджерів середньої ланки (керівників напрямків та начальників відділів у макрорегіонах) дозволяє ідентифікувати профіль лідера, здатного оперувати масштабами цілого регіону. На цьому рівні пріоритетне значення має стратегічне мислення — здатність бачити за операційними показниками довгострокові тренди та прогнозувати вплив зовнішніх факторів на стабільність бізнесу. Результати діагностики свідчать, що більшість менеджерів середньої ланки володіють високим рівнем стратегічної експертизи, проте іноді фокусуються на короткостроковій ефективності під тиском планових показників.

Особлива увага в ході діагностики була приділена здатності до управління змінами в кризових умовах. Для системно важливого банку в період воєнного стану ця компетенція стала визначальною. Аналіз показав, що менеджери середньої ланки демонструють високу адаптивність: вони здатні швидко переформатовувати роботу підрозділів, впроваджувати нові алгоритми безпеки та забезпечувати безперервність сервісів [36]. Водночас навичка делегування та мотивації команд виявила певні зони для розвитку. В умовах дистанційної роботи та підвищеного стресу керівникам стає

складніше підтримувати високий рівень залученості персоналу без прямого візуального контакту, що вимагає переходу до більш емпатичних та гнучких стилів лідерства.

Таблиця 2.6

Узагальнені результати діагностики компетенцій менеджерів середньої ланки

Компетенція / Показник	Середній бал (1–5)	Рівень розвитку	Ключовий виклик (Зона росту)
Стратегічне мислення	4,2	Високий	Баланс між довгостроковими цілями та поточною ліквідністю
Управління змінами	4,5	Високий	Мінімізація опору персоналу при впровадженні нових ІТ-рішень
Делегування повноважень	3,8	Середній	Схильність до надмірного контролю (мікроменеджменту) у кризі
Мотивація команд	4,0	Достатній	Профілактика професійного вигорання підлеглих у воєнний час
Емоційний інтелект (EQ)	3,9	Достатній	Розвиток навичок ненасильницької комунікації під тиском

Найвищий бал за компетенцією «Управління змінами» (4,5) підтверджує успішну адаптацію управлінської вертикалі банку до екстремальних умов роботи. Відносно низький показник за «Делегуванням» (3,8) пояснюється психологічним прагненням керівників особисто контролювати всі критичні процеси в період нестабільності, що може призводити до перевантаження менеджменту середньої ланки та зниження ініціативності підлеглих.

Діагностика менеджерів нижчої ланки (керівників відділень) виявила дещо інший профіль лідерства. На цьому рівні домінують компетенції, пов'язані з оперативним управлінням та клієнтоорієнтованістю. Лідерство тут проявляється через особистий приклад та здатність згуртувати колектив навколо щоденних завдань. Аналіз результатів підтвердив, що керівники відділень мають високий рівень стресостійкості та навички вирішення конфліктних ситуацій, що є критичним для фронт-офісу. Проте результати

оцінки «360 градусів» вказують на потребу у посиленні навичок коучінгу: підлеглі очікують від своїх безпосередніх керівників не лише вказівок, а й підтримки у професійному зростанні.

Синтез результатів діагностики дозволяє констатувати, що лідерський потенціал менеджерів АТ КБ «ПриватБанк» знаходиться на високому рівні, що забезпечує банку стійкість та конкурентоспроможність. Використання EQ-тестування та моделі «360 градусів» дозволило вийти за межі оцінки суто професійних результатів (KPI) і побачити поведінкові патерни, що формують психологічний клімат в організації. Виявлені розриви у навичках делегування та мотивації вказують на необхідність трансформації культури управління від директивної до підтримуючої. Ці висновки стануть основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку лідерства, які будуть представлені у наступному розділі роботи. Таким чином, діагностика підтвердила, що банк має міцне управлінське ядро, здатне не лише підтримувати операційну діяльність, а й виступати драйвером подальшої модернізації фінансової установи.

Аналіз лідерських якостей менеджерів нижчої ланки (керівників відділень та супервайзерів) в АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє оцінити фундамент управлінської вертикалі, оскільки саме ці фахівці забезпечують безпосередню реалізацію стратегії банку в точках контакту з клієнтами. На цьому рівні лідерство набуває прикладного характеру, де ключовою складовою стає клієнтоорієнтованість. У сучасній парадигмі банку вона розглядається не просто як сервісна навичка, а як лідерська компетенція, що передбачає здатність керівника транслювати цінності турботи про клієнта своїй команді. Лідер нижчої ланки виступає еталоном поведінки: його ставлення до вирішення складних клієнтських кейсів формує стандарти роботи всього підрозділу [39].

Навичка оперативного прийняття рішень є ще одним критичним атрибутом менеджерів нижчої ланки. В умовах високої інтенсивності банківських операцій та постійного оновлення нормативної бази, керівники

відділень змушені приймати рішення в режимі реального часу, часто за дефіциту інформації. Діагностика показує, що успішні лідери цього рівня володіють високою швидкістю когнітивної обробки даних та готовністю брати на себе відповідальність за результат, не очікуючи підтверджень від вищих інстанцій у типових ситуаціях. Це забезпечує гнучкість банку та високу швидкість обслуговування.

Стресостійкість та комунікативна ефективність складають психологічний базис лідерства на рівні фронт-офісу. Постійна взаємодія з різними категоріями клієнтів, робота зі скаргами та необхідність виконання амбітних планових показників вимагають від супервайзерів та керівників відділень високого рівня саморегуляції. Комунікативна ефективність при цьому проявляється у здатності лідера чітко формулювати завдання, надавати конструктивний зворотний зв'язок підлеглим та деескалювати конфліктні ситуації в торговому залі [2].

Виявлення «зон росту» через порівняння фактичного рівня розвитку лідерського потенціалу з еталонним профілем посади вказує на наявність певних розривів. Еталонний профіль передбачає гармонійне поєднання адміністративних та лідерських навичок. Проте фактичний аналіз часто фіксує перекис у бік операційного управління. Менеджери нижчої ланки демонструють відмінні знання продуктів та регламентів, але іноді відчують брак навичок довгострокового планування та розвитку талантів усередині своїх команд. Це визначає пріоритетні напрями подальшого навчання: розвиток емоційного інтелекту, навичок наставництва та системного мислення.

Вплив воєнного стану спричинив докорінну трансформацію лідерського профілю в ПриватБанку. Традиційні вимоги до ефективності були доповнені новими пріоритетами, серед яких на перше місце вийшла безпека персоналу. Сучасний лідер відділення — це людина, яка несе відповідальність за життя співробітників та клієнтів під час повітряних тривог, забезпечуючи чітку евакуацію та дотримання безпекових протоколів.

Забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity) в умовах блекаутів та перебоїв зі зв'язком вимагало від менеджерів нижчої ланки винахідливості та високого рівня автономності.

Критично важливим елементом нового лідерського профілю стала емпатія. У період війни лідер має бути не лише контролером показників, а й психологічною опорою для команди. Вміння вчасно помітити ознаки вигорання, надати підтримку колегам, які перебувають у складному емоційному стані, та зберегти при цьому працездатність колективу — це нова якість лідерства в ПриватБанку. Таким чином, воєнний стан прискорив перехід до людиноцентричної моделі управління, де технічна компетентність менеджера обов'язково має підкріплюватися високим рівнем гуманістичних якостей та здатністю до лідерства в екстремальних умовах. Ця трансформація робить управлінський склад банку більш стійким до майбутніх викликів та зміцнює корпоративну стійкість інституції в цілому.

Висновки до 2 розділу

Завершення аналізу системи управління та розвитку лідерського потенціалу в АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє сформулювати цілісне уявлення про стан управлінської вертикалі найбільшої фінансової інституції України. У другому розділі було встановлено, що банк володіє потужним кадровим капіталом, який характеризується високим рівнем професійної підготовки, лояльності та адаптивності до кризових умов. Організаційна структура банку, попри свою ієрархічність, демонструє здатність до оперативної трансформації, що підтверджується стабільними фінансовими показниками та зростанням клієнтської бази навіть у період воєнного стану.

Синтез результатів дослідження дозволив ідентифікувати кілька ключових проблем, що стримують повну реалізацію лідерського потенціалу персоналу. По-перше, виявлено розрив між високою технологічністю освітніх платформ та інерційністю практичного наставництва. Операційне перевантаження менеджерів вищої ланки часто перетворює менторство на

формальний процес, що сповільнює якісну передачу лідерського досвіду резервістам. По-друге, діагностика компетенцій менеджерів середньої та нижчої ланки зафіксувала схильність до мікроменеджменту та дефіцит навичок делегування. Це є наслідком тривалого перебування в умовах екстремального управління, де особистий контроль керівника вважався гарантією безпеки, проте в довгостроковій перспективі такий підхід обмежує автономність команд та гальмує розвиток нових лідерів.

Третьою вагомою проблемою є недостатня персоналізація програм розвитку. Існуюча система L&D орієнтована на масовість та уніфікацію, що не дозволяє повною мірою враховувати індивідуальні зони росту кожного управлінця, особливо в контексті емоційного інтелекту та психологічної стійкості. Воєнний стан додав до лідерського профілю вимоги щодо емпатії та управління ментальним здоров'ям підлеглих, до чого чинна система підготовки виявилася адаптованою лише частково.

Виявлені недоліки та розриви стають підґрунтям для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі. Очевидною є потреба у переході від директивних методів управління до підтримуючого лідерства (servant leadership) та коучінгу. Подальше дослідження буде спрямоване на розробку інструментів автоматизації індивідуальних планів розвитку, впровадження нових форматів психологічної підтримки менеджерів та вдосконалення методики Assessment Center з акцентом на поведінкову гнучкість. Таким чином, аналіз другого розділу підтверджує, що для збереження конкурентних переваг ПриватБанку необхідно змістити фокус із контролю процесів на розвиток суб'єктності та лідерської ініціативи кожного працівника.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Розробка стратегії розвитку лідерського потенціалу на основі компетентнісного підходу

Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управлінської діяльності в АТ КБ «ПриватБанк» вимагає глибокого переосмислення фундаментальних засад формування лідерського капіталу. У сучасних умовах, що характеризуються високим ступенем невизначеності, динамічною цифровою трансформацією та специфічними викликами воєнного стану, традиційні моделі управління поступово втрачають свою ефективність. Перехід до стратегії розвитку лідерського потенціалу на основі компетентнісного підходу стає об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокової стійкості банку як системно важливої фінансової установи. Даний підхід передбачає зміщення акценту з формального виконання функціональних обов'язків на розвиток цілісного набору поведінкових характеристик, знань та навичок, які дозволяють менеджеру ефективно діяти в екстремальних та технологічно складних середовищах [15].

Першочерговим кроком у межах запропонованої стратегії є актуалізація моделі лідерських компетенцій. Існуюча модель, хоча і є фундаментально якісною, потребує адаптації до нових реалій, де безпека персоналу, безперервність бізнесу та цифрова гнучкість стають пріоритетними. Процес актуалізації передбачає інтеграцію специфічних компетенцій, які раніше розглядалися як додаткові, а сьогодні набули статусу критичних. Зокрема, впровадження компетенції «Антикризове лідерство» зумовлене потребою у швидкому прийнятті рішень в умовах загрози фізичній безпеці активів та персоналу. Ця компетенція охоплює здатність до

мобілізації ресурсів у стислі терміни, розробку альтернативних сценаріїв діяльності та збереження керованості підрозділами під час критичних збоїв.

Не менш важливою є компетенція «Дистанційне управління командами», актуальність якої зросла внаслідок вимушеної міграції персоналу та переходу значної частини Головного офісу на віддалений або гібридний формат роботи. Лідерство в цифровому середовищі вимагає від менеджера специфічних навичок підтримки групової динаміки без фізичної присутності, використання цифрових інструментів контролю без переходу до деструктивного мікроменеджменту, а також здатності формувати довіру через канали віртуальної комунікації. Окрім технічного аспекту, актуалізована модель має включати «Емоційну стійкість» як базовий елемент психологічного профілю лідера. В умовах тривалого стресу лідер банку повинен не лише володіти методами саморегуляції, а й виступати гарантом ментальної стабільності своєї команди, вчасно розпізнаючи ознаки вигорання та надаючи необхідну підтримку [33].

Для системного впровадження оновленої моделі необхідно чітко диференціювати вимоги за рівнями управління.

Таблиця 3.1

Матриця лідерських компетенцій АТ КБ «ПриватБанк»

Група компетенцій	Ключовий показник (індикатор)	Пріоритет для ланки	Очікуваний результат впровадження
Антикризове лідерство	Швидкість розгортання протоколів безпеки та Business Continuity	Середня, Нижня	Забезпечення безперебійної роботи відділень у зонах ризику
Цифрова спритність	Рівень використання хмарних сервісів та ІІІ-інструментів у менеджменті	Усі ланки	Оптимізація операційного часу керівника на 15–20%
Дистанційне управління	Ефективність комунікації в крос-функціональних онлайн-командах	Середня	Збереження темпів розробки нових продуктів при віддаленій роботі

Група компетенцій	Ключовий показник (індикатор)	Пріоритет для ланки	Очікуваний результат впровадження
Емпатичне управління	Рівень психологічного клімату та низький показник вигорання	Нижня	Зниження плинності кадрів у фронт-офісі в умовах стресу
Емоційна стійкість	Здатність зберігати продуктивність при високому рівні невизначеності	Усі ланки	Мінімізація управлінських помилок у критичних ситуаціях

Інтеграція цих компетенцій дозволяє банку сформувати уніфіковану мову лідерства, де кожен менеджер розуміє, які саме поведінкові індикатори є визначальними для успіху в поточних умовах. Пріоритетність «Антикризового лідерства» для нижчої та середньої ланки пояснюється їхньою безпосередньою участю в забезпеченні життєдіяльності мережі відділень.

Наступним стратегічним етапом є перехід від уніфікованого навчання до створення персоналізованих траєкторій розвитку (Leadership Development Plans — LDP). Аналіз другого розділу показав, що загальні освітні програми часто не враховують індивідуальні прогалини в компетенціях, що призводить до неефективного використання ресурсів Навчального центру. Персоналізація розвитку базується на результатах автоматизованої діагностики за методом gap-analysis (аналіз розривів). Суть методу полягає у порівнянні фактичного профілю лідера, отриманого через оцінку «360 градусів» та психометричні тести, з еталонним профілем посади, що закладений в актуалізованій моделі компетенцій [34].

Процес формування індивідуальної траєкторії розвитку автоматизується через внутрішню HR-платформу банку. Система самостійно ідентифікує компетенції з найнижчими балами та пропонує менеджеру відповідний набір розвиваючих активностей: від конкретних онлайн-курсів до участі у внутрішніх проєктах, де ця навичка може бути відпрацьована на практиці. Такий підхід перетворює розвиток із формального обов'язку на цілеспрямований процес заповнення

професійних дефіцитів. Більше того, персоналізовані траєкторії дозволяють банку формувати «вузькопрофільні» лідерські пули, наприклад, лідерів-інноваторів для ІТ-напрямку або антикризових менеджерів для регіонів із підвищеними ризиками.

Структура індивідуального плану розвитку має бути збалансованою і базуватися на принципі «70/20/10», де основний акцент робиться на практичному досвіді. У таблиці нижче представлено приклад структури персоналізованої траєкторії розвитку для менеджера середньої ланки АТ КБ «ПриватБанк» на основі виявленого розриву в компетенціях.

Процес стратегічного вдосконалення системи управління в АТ КБ «ПриватБанк» вимагає створення органічного зв'язку між індивідуальним розвитком компетенцій та кар'єрною динамікою співробітника. Інтеграція системи оцінки з механізмами просування по службі є ключовим етапом побудови меритократичної моделі управління, де професійне зростання стає прогнозованим та об'єктивно зумовленим результатом капіталізації лідерських якостей. Розробка прозорого механізму кар'єрних «ліфтів» передбачає відхід від суб'єктивного прийняття рішень на користь верифікованих даних, отриманих у ході багаторівневої діагностики [43].

В основі запропонованого механізму лежить концепція грейдингу, де перехід на наступний рівень (грейд) є неможливим без досягнення цільового профілю лідерських компетенцій. Це означає, що навіть за умови високих операційних показників (виконання KPI), працівник не може претендувати на управлінську посаду, якщо його рівень емоційного інтелекту, стратегічного мислення або навичок делегування не відповідає встановленому еталону. Така жорстка прив'язка стимулює саморозвиток та робить інвестиції банку в навчання персоналу максимально рентабельними. Прозорість системи забезпечується через публікацію «карт кар'єрних маршрутів», де для кожної позиції чітко прописані необхідні бали за результатами оцінки 360 градусів та професійного тестування [44].

Паралельно з модернізацією кар'єрних ліфтів банк має впроваджувати

концепцію «лідерства на всіх рівнях». Ця парадигма передбачає радикальну зміну корпоративної філософії: лідерство розглядається не як посадова функція, а як спосіб мислення та відповідальної поведінки кожного працівника, незалежно від його місця в ієрархії. Формування такої культури спрямоване на стимулювання суб'єктності та ініціативності працівників нижчої ланки — касирів, фахівців з обслуговування клієнтів, супервайзерів. Основна мета полягає у відмові від жорсткого мікроменеджменту, який пригнічує мотивацію та сповільнює бізнес-процеси. Замість тотального контролю за кожною дією підлеглого, керівник має делегувати повноваження у межах визначених зон відповідальності, надаючи працівникам право на самостійне прийняття рішень у нестандартних клієнтських ситуаціях.

Стимулювання ініціативи реалізується через впровадження системи внутрішніх грантів на покращення процесів та програму «Банк ідей», де кожен працівник може запропонувати інновацію і стати лідером проєкту з її впровадження. Це створює умови для природного відбору талантів та дозволяє виявляти потенційних лідерів ще на етапі їхньої роботи на лінійних позиціях.

Таблиця 3.2

Модель кар'єрного ліфта, заснована на лідерських індикаторах.

Рівень кар'єрного просування	Ключова лідерська умова переходу	Інструмент верифікації	Вплив на систему управління
Фахівець → Провідний фахівець	Високий рівень суб'єктності та навички самоменеджменту	Тест на проактивність та результати внутрішнього тестування	Зниження потреби в операційному контролі з боку керівника
Провідний фахівець → Керівник підрозділу (нижча ланка)	Готовність до відповідальності за команду, розвинена емпатія	Assessment Center (групові кейси) та оцінка EQ	Трансформація відділення у самодостатню бізнес-єдиницю

Рівень кар'єрного просування	Ключова лідерська умова переходу	Інструмент верифікації	Вплив на систему управління
Керівник підрозділу → Менеджер середньої ланки	Стратегічне мислення та навички управління змінами	Оцінка «360 градусів» та захист стратегії розвитку регіону	Підвищення адаптивності банку до ринкових трансформацій

Представлена модель демонструє, що на кожному етапі кар'єрного зростання фокус зміщується з *hard skills* у бік поведінкових лідерських якостей. Такий підхід гарантує, що на вищих щаблях управління опиняться особистості, здатні не лише адмініструвати, а й надихати колектив та впроваджувати стратегічні інновації.

Відмова від мікроменеджменту на користь лідерства на всіх рівнях вимагає також перегляду системи внутрішніх комунікацій. Важливо забезпечити прямий доступ лінійного персоналу до каналів зворотного зв'язку з Головним офісом, що мінімізує інформаційні фільтри та дозволяє керівництву банку бачити реальний стан справ на місцях. Культура довіри та делегування, закріплена в офіційних регламентах, створює психологічну безпеку, необхідну для прояву лідерських якостей.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інтеграція оцінки компетенцій у систему грейдингу та розвиток культури розподіленого лідерства створюють синергетичний ефект. АТ КБ «ПриватБанк» отримує не лише прозорий механізм ротації кадрів, а й армію ініціативних співробітників, які відчують свою причетність до стратегічного успіху організації. Це дозволяє трансформувати банк із жорсткої ієрархічної структури в живу екосистему, де лідерський потенціал кожного стає фундаментом загальної конкурентоспроможності та інноваційного лідерства на фінансовому ринку. Такий підхід є особливо актуальним у період відновлення економіки, коли гнучкість та швидкість прийняття рішень на місцях стають вирішальними факторами ефективності.

3.2. Впровадження інноваційних методів навчання: коучинг, менторство та гейміфікація

Сучасна парадигма розвитку лідерського потенціалу в АТ КБ «ПриватБанк» вимагає відходу від класичних репродуктивних методів навчання на користь інтерактивних, людиноцентричних та технологічних підходів. Інноваційні методи навчання, такі як коучинг, менторство та гейміфікація, дозволяють не лише передавати знання, а й формувати стійкі поведінкові патерни, необхідні для ефективного управління в умовах цифрової економіки. Основним завданням впровадження цих інструментів є створення середовища безперервного самовдосконалення, де кожен менеджер стає активним суб'єктом власного розвитку.

Трансформація системи менторства в банку має відбуватися шляхом розширення традиційних ієрархічних зв'язків та впровадження концепції «Reverse Mentoring» (реверсивного наставництва). У межах цього підходу молоді фахівці та представники кадрового резерву нижчої ланки, які володіють високим рівнем цифрової грамотності, виступають наставниками для топ-менеджерів. Предметом такого навчання є сучасні технологічні тренди, використання інструментів штучного інтелекту, цифрова гігієна та нові моделі комунікації в соціальних мережах. Це дозволяє керівникам вищої ланки зберігати актуальність управлінського інструментарію та краще розуміти цінності молодого покоління працівників і клієнтів. Для забезпечення результативності цього процесу пропонується впровадження системи KPI для менторів. Це передбачає оцінку ефективності наставницької діяльності через показники успішності їхніх підопічних, швидкість їхнього кар'єрного просування та результати повторної діагностики компетенцій. Матеріальна та нематеріальна стимуляція менторів за досягнення цих показників дозволить підвищити їхню залученість та відповідальність за якість підготовки майбутніх лідерів [44].

Розвиток внутрішнього коучингу є наступним кроком у гуманізації

управлінських процесів банку. На відміну від директивного управління, коучинг орієнтований на розкриття внутрішнього ресурсу підлеглого через стимулювання його рефлексії та самостійності. Впровадження цього методу потребує системного навчання керівників середньої ланки базовим технікам коучингу: вмінню ставити відкриті запитання, активному слуханню, наданню розвиваючого зворотного зв'язку за моделлю GROW. Менеджер-коуч перестає бути лише контролером і стає фасилітатором успіху своєї команди. Паралельно із навчанням лінійних керівників, доцільним є створення внутрішньої мережі сертифікованих коучів-амбасадорів банку. Це група експертів, які пройшли поглиблену підготовку та надають професійну підтримку колегам у вирішенні складних управлінських або міжособистісних проблем. Така мережа формує внутрішній ринок експертизи, знижуючи залежність від зовнішніх консультантів та зміцнюючи корпоративну ідентичність [49].

Для систематизації впровадження інноваційних методів навчання та визначення ролі кожного інструменту розроблено відповідну модель інтеграції, наведену нижче.

Таблиця 3.3.

Параметри інтеграції інноваційних методів розвитку лідерського потенціалу в АТ КБ «ПриватБанк»

Метод навчання	Цільова спрямованість	Ключовий інструмент впровадження	Очікуваний індикатор ефективності
Реверсивне менторство	Цифрова трансформація та подолання розриву поколінь	Програма «Digital Buddy» (молодь навчає топів)	Рівень цифрової адаптивності вищого керівництва
Внутрішній коучинг	Розвиток суб'єктності та ініціативності підлеглих	Навчальний курс «Менеджер як коуч»	Індекс залученості персоналу (eNPS)
Мережа амбасадорів	Психологічна підтримка та розвиток культури довіри	Внутрішня сертифікація за міжнародними стандартами	Кількість успішних кейсів внутрішньої ротації

Метод навчання	Цільова спрямованість	Ключовий інструмент впровадження	Очікуваний індикатор ефективності
Гейміфікована L&D-платформа	Мотивація до самоосвіти та конкуренція компетенцій	Мобільний застосунок з системою рейтингів та нагород	Частка працівників, що завершили індивідуальні плани розвитку

Представлена модель демонструє комплексне охоплення всіх аспектів розвитку — від технологічних навичок до емоційної зрілості. Найважливішим аспектом є перехресна взаємодія методів: коучинг створює основу для довіри, а гейміфікація забезпечує динаміку та інтерес до процесу навчання.

Гейміфікація процесу розвитку лідерства виступає технологічним драйвером усієї стратегії навчання. Впровадження ігрових механік (балів, статусів, рівнів складності) у внутрішню освітню платформу дозволяє перетворити рутинне засвоєння регламентів на захопливий процес досягнення професійних перемог. Це особливо актуально для менеджерів нижчої ланки, серед яких значна частка належить до покоління, орієнтованого на швидкий результат та візуалізований прогрес. Використання бізнес-симуляцій у процесі підготовки кадрового резерву дозволяє безпечно відпрацьовувати управлінські рішення в ігровому середовищі, мінімізуючи ризики реальних помилок у банківській діяльності.

Таким чином, інтеграція коучингу, реверсивного менторства та гейміфікації створює синергетичний ефект, трансформуючи АТ КБ «ПриватБанк» в організацію, що навчається (learning organization). Впровадження KPI для наставників та створення мережі коучів-амбасадорів забезпечує сталість результатів та високу якість управлінського ресурсу. Такий підхід дозволяє банку не лише реагувати на поточні виклики, а й випереджати їх, формуючи лідерів, здатних ефективно працювати в умовах невизначеності та технологічної складності. Успішна реалізація цих заходів є фундаментом для підвищення операційної ефективності банку та зміцнення його позицій як інноваційного лідера фінансового сектору [18].

Гейміфікація процесу розвитку лідерського потенціалу в АТ КБ «ПриватБанк» виступає технологічним драйвером сучасної стратегії навчання, що дозволяє трансформувати традиційні освітні модулі у динамічне та високоінтерактивне середовище. Основним інструментом реалізації цієї стратегії є розробка та впровадження спеціалізованого мобільного застосунку «LiderPath». Цей цифровий продукт інтегрує ігрові механіки — систему накопичувальних балів (XP), динамічні рейтинги лідерів та цифрові бейджі — у повсякденну професійну діяльність менеджера. Кожен пройдений етап навчання або успішно реалізований проєкт у межах індивідуального плану розвитку конвертується у візуалізований прогрес, що стимулює здорову конкуренцію серед кадрового резерву. Гейміфікація дозволяє подолати психологічний бар'єр перед складним теоретичним матеріалом, перетворюючи засвоєння банківських регламентів та управлінських технік на захопливий процес досягнення нових статусів у внутрішній екосистемі банку.

Окремим високотехнологічним напрямом розвитку компетенцій є використання бізнес-симуляцій та VR-тренажерів. Ці інструменти дозволяють моделювати складні управлінські сценарії, зокрема прийняття рішень у стресових ситуаціях (наприклад, технічні збої, конфліктні клієнтські кейси або робота в умовах надзвичайних подій). Віртуальна реальність забезпечує ефект повної присутності, що дозволяє менеджеру відпрацьовувати поведінкові реакції на рівні м'язової та емоційної пам'яті без ризику для реальних активів банку. Такий формат навчання є найбільш ефективним для розвитку навичок антикризового лідерства та оперативного прийняття рішень, оскільки дозволяє миттєво отримувати аналітичний розбір помилок у безпечному цифровому просторі.

Паралельно з технологічними інноваціями банк має розвивати концепцію соціального навчання (Social Learning), що базується на принципах горизонтальної передачі знань та колективного інтелекту. Створення внутрішніх професійних спільнот та «майстерень лідерства»

покликане забезпечити ефективний обмін досвідом між макрорегіональними управліннями. Це дозволяє масштабувати успішні кейси, напрацьовані в одному регіоні, на всю мережу банку, уникаючи дублювання помилок. Формат «майстерень» передбачає проведення регулярних воркшопів, де лідери середньої та нижчої ланки спільно розв'язують актуальні бізнес-задачі, виступаючи одночасно і як учні, і як експерти. Таке середовище сприяє руйнуванню інформаційних бар'єрів між підрозділами та формуванню єдиного ціннісного поля.

Для оцінки інтеграції ігрових та соціальних інструментів у загальну систему розвитку персоналу розроблено відповідну функціональну схему.

Таблиця 3.4.

Характеристика інноваційних інструментів розвитку лідерства в АТ КБ
«ПриватБанк»

Інструмент розвитку	Механіка реалізації	Цільовий вплив на компетенції	Показник залученості (прогноз)
Застосунок «LiderPath»	Система рівнів, квести, отримання цифрових відзнак (бейджей)	Мотивація до самонавчання, цифрова грамотність	85% активних користувачів серед резервістів
VR-тренажери	Імерсивні сценарії стресових та конфліктних ситуацій	Стресостійкість, швидкість прийняття рішень	Зниження помилок у реальних кейсах на 30%
Майстерні лідерства	Фасилітовані сесії з обміну регіональним досвідом	Комунікативна ефективність, системне мислення	Кількість масштабованих успішних проєктів
Професійні спільноти	Внутрішні форуми та чати за напрямками компетенцій	Соціальний капітал, командна взаємодія	Скорочення часу на пошук управлінських рішень

Пояснення до даних: представлені інструменти формують цілісну систему, де «LiderPath» забезпечує індивідуальну залученість, VR-тренажери — практичну підготовку, а соціальне навчання — інституційну пам'ять організації. Прогнозні показники вказують на високу очікувану ефективність через відповідність методів запитам сучасного покоління менеджерів банку.

Впровадження гейміфікації та соціального навчання дозволяє змінити роль Навчального центру: з контролера знань він перетворюється на модератора освітнього середовища. Використання елементів гри сприяє довгостроковому утриманню уваги працівників, що є критично важливим в умовах високого інформаційного шуму та робочого навантаження. Своєю чергою, професійні спільноти створюють ефект синергії, коли сумарний досвід лідерів різних регіонів стає спільним надбанням банку. Це зміцнює горизонтальні зв'язки всередині організації та робить систему управління більш стійкою до зовнішніх викликів [51].

Таким чином, поєднання високотехнологічних ігрових рішень із методами соціальної взаємодії створює унікальну екосистему розвитку лідерського потенціалу в АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновані заходи дозволяють не лише підвищити рівень кваліфікації менеджменту, а й сформувати нову культуру відкритості, інноваційності та взаємопідтримки. Це забезпечує банку можливість оперативно готувати управлінців нового типу, здатних ефективно працювати на межі технологій та людської комунікації, що є ключовою перевагою у сучасному фінансовому секторі. Реалізація цих ініціатив стане фундаментом для переходу до кількісної оцінки ефективності запропонованих змін, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Завершальним етапом розробки напрямів удосконалення процесу формування та розвитку лідерського потенціалу в АТ КБ «ПриватБанк» є об'єктивна оцінка очікуваних результатів. Обґрунтування ефективності запропонованих інновацій базується на комплексному підході, що охоплює соціальний, психологічний та стратегічний аспекти життєдіяльності банку. Впровадження актуалізованої моделі компетенцій, індивідуальних траєкторій розвитку, коучингу, менторства та інструментів гейміфікації

(зокрема застосунку «LiderPath» та VR-тренажерів) покликане трансформувати внутрішнє середовище банку, зробивши його більш адаптивним до викликів сучасності [55].

Прогноз соціальної ефективності запропонованих заходів є першочерговим, оскільки саме якість людського капіталу визначає конкурентоспроможність фінансової установи. Одним із ключових очікуваних результатів є суттєве зниження рівня плинності кадрів серед найбільш перспективних фахівців (групи High Potential — HiPo). Створення прозорих «кар'єрних ліфтів» та інтеграція оцінки лідерських якостей із системою грейдингу надає амбітним співробітникам чітке розуміння їхніх перспектив усередині організації. Коли працівник бачить пряму залежність між власними зусиллями з саморозвитку та професійним просуванням, його лояльність до банку зростає, а ризик переходу до конкурентів мінімізується. Прогнозні розрахунки, засновані на досвіді впровадження аналогічних систем у міжнародних фінансових групах, дозволяють очікувати зниження плинності кадрів серед кадрового резерву на 15–20% протягом перших двох років реалізації стратегії [55].

Важливим індикатором успішності запропонованих змін є підвищення рівня залученості та лояльності персоналу, що вимірюється через індекс чистої лояльності працівників (Employee Net Promoter Score — eNPS). Впровадження культури «лідерства на всіх рівнях» та відмова від жорсткого мікроменеджменту сприяють формуванню почуття суб'єктності у кожного працівника. Коли фахівці нижчої та середньої ланки отримують більше повноважень та підтримку через інструменти коучингу, вони починають сприймати цілі банку як власні. Гейміфікація навчання через платформу «LiderPath» додатково стимулює залученість, перетворюючи рутинний розвиток на інтерактивний процес, що відповідає запитам цифрового покоління працівників. Очікується, що інтегральний показник eNPS зросте на 10–12 п.п., що свідчитиме про оздоровлення корпоративної культури та зміцнення бренду ПриватБанку як роботодавця.

Покращення психологічного клімату в колективі та зниження рівня професійного вигорання є критично важливими результатами в умовах воєнного стану. Запровадження компетенції «Емоційна стійкість» та створення мережі сертифікованих коучів-амбасадорів забезпечують надійний механізм психологічної підтримки менеджменту та їхніх команд. Емпатичне лідерство, що стає обов'язковим елементом оновленого профілю керівника, дозволяє вчасно ідентифікувати ознаки стресу та запобігати деструктивним конфліктам. Соціальне навчання через «майстерні лідерства» створює простір для емоційного розвантаження та взаємопідтримки, що позитивно впливає на загальний моральний дух колективу.

Для систематизації прогностичних показників та оцінки їхнього впливу на розвиток організації розроблено цільову модель ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.5.

Прогностичні показники соціально-управлінської ефективності впровадження стратегії розвитку лідерства в АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок ефекту	Показник (KPI)	Базове значення (орієнтовно)	Прогностичне значення (після 1 року)	Метод верифікації результату
Утримання талантів	Плинність кадрів серед групи HiPo	12,5%	8,0%	HR-аналітика, звіти з плинності
Залученість	Індекс лояльності персоналу (eNPS)	42%	55%	Щорічне Pulse-опитування
Якість менеджменту	Рівень володіння лідерськими навичками (360°)	3,8 бала	4,4 бала	Повторна оцінка компетенцій
Психологічна стійкість	Індекс професійного вигорання (за Масlach)	Високий / Середній	Низький / Середній	Анонімне тестування персоналу
Ефективність навчання	Частка завершених індивідуальних планів розвитку (LDP)	35%	75%	Статистика платформи LiderPath

Суттєве зростання частки завершених планів розвитку (з 35% до 75%) очікується завдяки автоматизації та гейміфікації процесу навчання. Покращення середнього бала за результатами оцінки «360 градусів» до 4,4 бала свідчатиме про реальну трансформацію управлінської поведінки від директивної до коучингової.

Економічна ефективність запропонованих заходів, хоча і є похідною від соціальної, має вагоме значення для державного банку. Зменшення плинності кадрів безпосередньо конвертується у заощадження коштів на рекрутинг, адаптацію та навчання нових співробітників замість тих, що звільнилися. Окрім того, підвищення швидкості та якості прийняття управлінських рішень завдяки використанню VR-тренажерів та антикризових моделей лідерства мінімізує ризики фінансових втрат у нестандартних ситуаціях. Більш вмотивований та залучений персонал фронт-офісу забезпечує вищий рівень клієнтського сервісу, що прямо впливає на зростання комісійних доходів та обсягів залучених депозитів.

Стратегічна ефективність впровадження інновацій полягає у формуванні «організації, що навчається». Реверсивне менторство та професійні спільноти створюють безперервний потік інноваційних ідей, які банк може трансформувати у нові продукти та послуги. Це забезпечує стале технологічне лідерство ПриватБанку та зміцнює його роль як драйвера цифровізації фінансового сектору України. Здатність банку оперативно готувати лідерів нового типу робить його стійким до будь-яких зовнішніх трансформацій, незалежно від їхньої складності [17].

Підсумовуючи обґрунтування, варто зазначити, що запропоновані заходи не є окремими інструментами, а утворюють цілісну систему розвитку лідерського потенціалу. Синергія технологічних рішень (гейміфікація, VR) та людиноцентричних практик (коучинг, емпатія) дозволяє досягти мультиплікативного ефекту. Прогнозовані покращення соціальних індикаторів свідчать про те, що АТ КБ «ПриватБанк» отримає не лише ефективний менеджмент, а й стійку корпоративну культуру, здатну

підтримувати високий темп інновацій у довгостроковій перспективі. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії є економічно виправданою, соціально необхідною та стратегічно важливою для подальшого процвітання банку та фінансової системи країни в цілому [59].

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів в АТ КБ «ПриватБанк» базується на зіставленні витрат на впровадження інноваційних освітніх технологій із прямими та непрямими фінансовими вигодами, які отримує банк у середньостроковій перспективі. Ключовим інструментом такої оцінки виступає показник окупності інвестицій у навчання (Return on Investment, ROI). Для банківського сектору розрахунок ROI включає не лише пряму вартість розробки мобільного застосунку «LiderPath» або придбання VR-тренажерів, а й альтернативні витрати часу працівників, залучених до процесу навчання. Очікується, що завдяки автоматизації освітніх траєкторій та використанню гейміфікації, час на підготовку одного резервіста скоротиться на 25%, що дозволить банку швидше закривати вакансії управлінського рівня без втрати якості менеджменту.

Суттєвий економічний ефект досягається через радикальне зменшення витрат на зовнішній рекрутинг. Якісна підготовка внутрішнього кадрового резерву дозволяє банку закривати до 80–90% управлінських позицій середньої та нижчої ланки власними силами. Це нівелює витрати на оплату послуг рекрутингових агентств, проведення тривалих етапів зовнішнього відбору та тривалу адаптацію «зовнішніх» кандидатів, які часто потребують від 4 до 6 місяців для повного занурення у специфічні бізнес-процеси ПриватБанку. Внутрішній лідер, підготовлений через систему менторства та коучінгу, виходить на пік продуктивності вже за 1–2 місяці після призначення, що приносить банку додаткову операційну вигоду.

Прямий зв'язок між розвитком лідерських компетенцій та операційною ефективністю відділень простежується через покращення ключових бізнес-показників. Керівник відділення з розвиненими навичками

емпатичного лідерства та оперативного прийняття decisions здатний сформувати більш згуртовану команду, що безпосередньо впливає на швидкість обслуговування клієнтів. Зменшення часу очікування в черзі та підвищення якості консультацій призводять до зростання крос-продажів банківських продуктів. Ефективне делегування та відмова від мікроменеджменту вивільняють ресурс керівника для стратегічної роботи з VIP-клієнтами та бізнес-партнерами регіону, що забезпечує стабільний приріст кредитного та депозитного портфелів [17].

Для систематичного контролю результатів пропонується впровадження методики моніторингу, що включає регулярні «пульс-опитування» та щорічний комплексний аудит лідерського потенціалу. Пульс-опитування — це короткі, анонімні анкети, які проводяться щоквартально через внутрішній застосунок і дозволяють «заміряти» миттєву реакцію колективу на впроваджені зміни. Нижче наведено зразок інструментарію для такого моніторингу.

Висновки до 3 розділу

Розробка та обґрунтування напрямів удосконалення процесу формування лідерського потенціалу в АТ КБ «ПриватБанк» дозволили сформувати комплексну стратегію трансформації управлінської вертикалі. Основним вектором запропонованих змін є перехід від традиційного адміністрування до моделі розвиваючого лідерства, що базується на актуалізованій матриці компетенцій. Впровадження таких якостей, як антикризове управління, дистанційне лідерство та емоційна стійкість, дозволяє банку підготувати менеджмент до ефективної роботи в умовах високої невизначеності та цифрової трансформації.

Ключовим інноваційним рішенням розділу є персоналізація траєкторій розвитку на основі автоматизованого аналізу розривів у компетенціях. Використання гейміфікованої платформи «LiderPath», VR-

тренажерів та реверсивного менторства забезпечує високу залученість персоналу та скорочує час на адаптацію кадрового резерву. Важливим аспектом є інтеграція системи оцінки з прозорими механізмами кар'єрного просування, що створює дієву систему мотивації та зміцнює меритократичні засади корпоративної культури.

Обґрунтування ефективності підтверджує, що запропоновані заходи мають високу соціальну та економічну цінність. Очікуване зниження плинності кадрів серед талантів (HiPo), зростання індексу eNPS та підвищення операційної ефективності відділень свідчать про рентабельність інвестицій у лідерський капітал. Впровадження системи регулярних пульс-опитувань дозволить банку зберігати гнучкість управління та оперативно реагувати на запити персоналу. У сукупності ці заходи забезпечують АТ КБ «ПриватБанк» стійку конкурентну перевагу та статус інноваційного лідера, здатного до безперервного самооновлення в умовах динамічного ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів формування й розвитку лідерського потенціалу працівників АТ КБ «ПриватБанк». На основі результатів проведеного аналізу та розроблених рекомендацій можна сформулювати наступні загальні висновки, що відображають виконання поставлених завдань.

По-перше, узагальнення теоретичних підходів до визначення дефініцій «лідерство» та «лідерський потенціал» у сучасній управлінській науці дозволило встановити, що лідерство є багатограним феноменом, який вийшов за межі суто ієрархічного статусу. Встановлено, що лідерство — це здатність особистості впливати на поведінку членів групи задля досягнення спільних цілей через механізми довіри, авторитету та натхнення. Лідерський потенціал визначено як сукупність внутрішніх психологічних ресурсів, задатків та набутих компетенцій працівника, які за наявності сприятливих організаційних умов можуть трансформуватися в ефективну управлінську діяльність. Теоретичний аналіз підтвердив зміщення парадигми від директивного лідерства до моделей «лідерства за цінностями» та «обслуговуючого лідерства», де головним завданням керівника стає створення середовища для самореалізації підлеглих.

По-друге, дослідження специфіки лідерських компетенцій у банківському секторі виявило, що фінансова сфера висуває особливі вимоги до управлінців. Крім традиційних менеджерських навичок, лідер у банку повинен володіти високим рівнем етичної відповідальності, аналітичним мисленням та здатністю до швидкої адаптації в умовах жорсткого регулювання.

Виокремлено ключові фактори, що впливають на їхній розвиток: зовнішні (цифровізація фінансових послуг, зміна споживчої поведінки, економічна нестабільність) та внутрішні (корпоративна культура, система мотивації, наявність інструментів навчання).

Доведено, що в сучасних умовах до критичних факторів додався вплив воєнного стану, який вимагає від банківських лідерів надвисокої стресостійкості та навичок антикризового управління.

По-третє, аналіз фінансово-економічного стану та чинної системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував виняткову стійкість установи. Як системно важливий державний банк, ПриватБанк зберіг позитивну динаміку прибутку та обсягів депозитного портфеля протягом 2021–2023 років, що свідчить про високу операційну ефективність менеджменту. Система управління персоналом банку характеризується високим ступенем цифровізації та централізації. Кадровий склад банку відзначається високим рівнем освіти та лояльності, проте ієрархічна структура Головного офісу та розгалужена мережа відділень створюють певні бар'єри для оперативного горизонтального обміну досвідом.

По-четверте, здійснена діагностика методів оцінки та розвитку лідерських якостей показала, що банк застосовує сучасні інструменти, такі як система «360 градусів», тестування hard skills та психометричні методики оцінки потенціалу. Встановлено, що банк має розвинену систему електронного навчання (E-learning) та внутрішній Навчальний центр. Проте діагностика виявила певний перекис у бік оцінки результативності (KPI), тоді як поведінкові аспекти лідерства та емоційний інтелект оцінюються менш системно. Програми розвитку кадрового резерву, зокрема «JuniorBanker», ефективно залучають молодь, але потребують більш гнучких інструментів для розвитку менеджерів середньої ланки.

По-п'яте, у процесі дослідження було виявлено проблемні зони та перешкоди у розвитку лідерства. Ключовою проблемою визначено інерційність системи наставництва через надмірне операційне навантаження на керівників-менторів. Також ідентифіковано розрив між теоретичною підготовкою резервістів та їхньою здатністю приймати рішення в умовах високого стресу та невизначеності.

Виявлено явища мікроменеджменту на рівні середньої ланки, що пригнічує ініціативність підлеглих. Окрім того, існуючі програми навчання часто мають уніфікований характер і не враховують індивідуальні «зони росту» конкретного працівника, що знижує ефективність інвестицій у персонал.

По-шосте, на основі виявлених проблем запропоновано комплекс заходів щодо впровадження інноваційних моделей розвитку лідерського потенціалу. Рекомендовано актуалізувати модель компетенцій, додавши до неї такі складові, як «антикризове лідерство», «дистанційне управління» та «емпатія». Запропоновано перехід до персоналізованих траєкторій розвитку (LDP) на основі автоматизованого гар-аналізу. Центральне місце в рекомендаціях посідає впровадження інноваційних методів навчання: — реверсивного менторства (де молоді фахівці навчають топ-менеджерів цифровим трендам); — внутрішнього коучингу як стилю управління; — гейміфікованої мобільної платформи «LiderPath», яка стимулює безперервну самоосвіту через ігрові механіки; — VR-тренажерів для відпрацювання управлінських навичок у стресових ситуаціях.

По-сьоме, оцінка очікуваного соціально-економічного ефекту підтвердила доцільність реалізації запропонованих удосконалень. Соціальний ефект полягатиме у зниженні плинності кадрів серед талановитих співробітників (HiPo) на 15–20%, підвищенні рівня залученості персоналу (eNPS) та покращенні психологічного клімату в колективі. Зниження рівня професійного вигорання через впровадження підтримувального лідерства зміцнить бренд роботодавця. Економічна ефективність виявлятиметься у зменшенні витрат на зовнішній рекрутинг (за рахунок якісного внутрішнього резерву) та зростанні операційної ефективності відділень. Покращення лідерських якостей менеджерів безпосередньо корелюватиме із пришвидшенням обслуговування клієнтів та зростанням обсягів продажів банківських продуктів, що забезпечить високу окупність інвестицій (ROI) у систему розвитку персоналу.

Отже, проведене дослідження доводить, що формування лідерського потенціалу в АТ КБ «ПриватБанк» є не просто кадровим завданням, а стратегічною інвестицією в стабільність державної фінансової системи. Запропоновані інноваційні підходи дозволять банку трансформувати систему управління в гнучку екосистему, де кожен працівник має можливість реалізувати свій лідерський потенціал на користь організації та суспільства. Виконання всіх завдань роботи дозволило досягти поставленої мети та розробити науково обґрунтовані рекомендації, які можуть бути імплементовані в практичну діяльність АТ КБ «ПриватБанк».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ КБ «Приватбанк». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14360570/
2. Балдинюк А. Г. Лідерство як запорука реалізації стратегії. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2023. Вип. 17(2). С. 54-56.
3. Борщевська Ю.О., Онищенко О.А. Особисті якості та головні навички керівника для ефективного менеджменту. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). за заг. ред. Л.М. Бухаріної. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 158-160.
4. Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2025. №3(2). С. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2025_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2025_3(2)_7).
5. Бурдейна В. Понад пів року війни: стан та перспективи банківського сектору. Юридична газета онлайн. 2022. URL: <https://yurgazeta.com/dumka-eksperta/ponad-piv-roku-viyni-stan-ta-perspektivibankivskogo-sektoru-.html>
6. Вербовська Л. Теоретичні аспекти використання дизайн мислення організаціями в умовах змін. Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи». 30 вересня 2021 року. м. Івано-Франківськ. С. 134-135.
7. Волгіна Н. А., Одегова Ю. Г. Економіка праці (соціально-трудові відносини) : підручник. Екзамен, 2022. 736 с.
8. Воловець Я. В., Клімковський М.І. Економіка праці : конспект лекцій. Львів : Держ. ун-т “Львів. політехніка”, 2021. 163 с. URL: <https://studfile.net/preview/9834996/page:6/>
9. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. Київ : «Професіонал», 2026. 576 с.
10. Галушка З.І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. Економіка: реалії часу. Науковий

журнал. 2023. № 1 (65). С. 26-32.

11. Герасимлюк М.В. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. Регіональна економіка 2023, №1. С. 55 – 63.

12. Григор'єв Л. В. Організаційно-економічні аспекти управління персоналом банку. Економіка і організація управління. 2023. №1(8). С. 34–40. URL: [https://doi.org/10.18321/eou.1\(8\)](https://doi.org/10.18321/eou.1(8)).

13. Грішнова О. А. Управління персоналом: сучасні тенденції. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 420 с.

14. Гришко С.В., Куриленко В.А. Кадровий потенціал як підґрунття адаптації бізнесу до турбулентності середовища. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. Зб. тез доп. IV Міжнародної науково-практичної конференції / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2023. С. 16 – 19. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Lt8ujdtZttjKWb7zANRSOKztFwUdwkMI/view>.

15. Данченко Л. Г., Гордина В. В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. Молодий вчений. 2025. № 11(26). С. 52- 55.

16. Демографічна та соціальна статистика. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

17. Дроботя Я., Бражник Л., Дорошенко О. Диджиталізовані інновації банківського бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-15>.

18. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-метод. посіб. 2-ге вид. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 288 с.

19. Єршова О. М. Управління людськими ресурсами в умовах конфліктів: міжнародний досвід. Вісник економічної науки України. 2022. № 2. С. 47–53.

20. Закон України про банки і банківську діяльність. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121->

14#Text.

21. Захарнич Г. М., Любомудрова Н. П., Панас Я. В. Основні аспекти управління знаннями в сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.18>.

22. Карамушка Л. М., Фелькель Т. Г. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. Проблеми сучасної психології. 2023. № 2. С. 52-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2023_.

23. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. Економічний простір: зб. наук. пр. 2021. № 170. С. 75-82.

24. Кодекс поведінки (етики). АТ КБ «ПРИВАТБАНК». затверджено рішенням Наглядової ради протокол № 7/23 від 05.05.2023. URL: https://static.privatbank.ua/files/kodeks_povedinki_etiki.pdf.

25. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки». Випуск 4(96) 2021 р. С. 36-48.

26. Корпоративне управління : офіційний веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>.

27. КРІ для співробітників: як оцінити ефективність команди. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/kri-dlya-spivrobotnykiv/>.

28. Кукса В.М., Масюкевич А.М. Управління персоналом АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на основі використання цифрових технологій. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи.: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24.04.2025). Київ, 2025. С 86-87.

29. Курило Ю.О. Удосконалення системи управління персоналом організації. Кваліфікаційна робота бакалавра. Суми. 2022. 43 с.

30. Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії

- менеджменту: тотожність чи відмінність. URL:
http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2021/Economics/68323.doc.htm.
31. Лакуста Т. Навчання Приватбанку : офіційний веб-сайт. URL:
<https://privat24business.pp.ua/praktika-privatbanku-perevagi-reyestraciya-pidsumki/>.
32. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. № 3. С. 26–31.
33. Менеджмент: навч. посіб. / Тарас Дудар, Володимир Дудар, Роман Волошин. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 336 с.
34. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
35. Мізіна О. В. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/81.pdf.
36. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с. URL:
<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10004/1/Основи%20лідерства%20ПВІІІ-2020.pdf>.
37. Никифороенко В. Г. Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса, 2023. С. 275. URL: http://lib-net.com/content/9492_Administrativni_ekonomichni_ta_socialno_psihologichni_metodi_ypravlinnya_personalom.html.
38. Новосьолова О. С. Банківський сектор країни: сучасні реалії та перспективи розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. С. 178-183.
39. Онищенко О., Зіленіна А. Роль лідерства для розвитку

екосоціального менеджменту в контексті євроінтеграційних процесів. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 392-394.

40. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/>.

41. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. Економіка та суспільство. 2024. № 59. С. 98 – 105.

42. ПриватБанк. Офіційна фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>.

43. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua>.

44. Примостка Л. О. Банківський менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 468 с.

45. Продуктивність праці: показники та методи вимірювання. Освіта.ua. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19413/.

46. Рушишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. Економічні науки. 2024. № 75. С. 111-118.

47. Саркісюн Н.Г. Управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі: розвиток та виклики. Світ наукових досліджень: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернетконференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 21-22 листопада 2023 р.). ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 2023. №24. С.85 – 88.

48. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за квартал. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/gdn/snzp/snzp_ek/smzp_ek_2

[4_ue.xlsx](#).

49. Сидоренко А., Чорній В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 14-те вид. Київ, 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>.

50. Сімченко Н. Оцінювання компетенційних профілів керівників вієрархії управління. Економічний вісник НТУУ «КПІ». №25. С. 126–132. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/25_kpi_2021_7.pdf.

51. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації. Управління персоналом : підручник. URL: https://pidru4niki.com/1510082750724/menedzhment/sklad_funktsionalnih_pid_sistem_sistemi_upravlinnya_personalom_organizatsiyi.

52. Станьковська І. М. Управління якістю проектів. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті. Матеріали XII Міжнародної наук.-практ. конф. (21-22 жовтня 2021). Одеса: ОДАБА, 2021. С. 193-195.

53. Степанов О.В. Проблематика залучення людських ресурсів в банківський сектор України в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2025. №115. С. 77 – 85.

54. Стеценко Н. А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування : автореф. дисертації. Хмельницький, 2026. 21 с.

55. Стратегія розвитку АТ КБ «ПриватБанк» до 2024 року URL: https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary_2024_ukr.pdf.

56. Тарнавський М. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дисертація. Львів, 2021. 233 с. URL: https://old.lpnu.ua/sites/default/files/dissertation/2018/10841/1_dis_tarnavskyy.pdf.

57. Тебекин А. В. Принципи побудови системи управління персоналом в організації. Управління персоналом. 2025. URL: https://stud.com.ua/59068/menedzhment/printsiyi_pobudovi_sistemi_upravlinny

[a_personalom_organizatsiyi.](#)

58. Трегулова І. П. Організація ефективного управління персоналом підприємств туристичного бізнесу. : автореф. дисертації. Сімферополь, 2023. 20 с.

59. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. Modeling the development of the economic systems. 2021. С. 56–62.

60. Удосконалення системи управління персоналом організації (на прикладі ТзОВ Укрконтракт м. Рівне) : дипломна робота. URL: https://allreferat.com.ua/uk/menedgment_ypravlinnya_personalom/diplomnaya/3473.

61. Франт Ю. В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787>.

62. Чайкіна А. О. Особливості впровадження HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк». Економіка і регіон. 2021. №4(83), С. 53–59. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/11212/1/EIP%204_83_2021-53-59.pdf.

63. Чмут А. В. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу . Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2023. Вип. 47. С. 47-52.

64. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. Економіка. 2020. № 4. С. 99–112. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2020.04.099>.

65. Шубалий О. М., Рудь Н. Т. Управління персоналом: підручник. Луцьк: Луц. НТУ, 2021. 403 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021->

[03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf](#).

66. Щавелева Ю. С., Дронова Т. С. Аналіз конкурентних переваг Приватбанку. Молодий вчений. 2021. № 4(2). С. 341-344.

67. Як працює ПриватБанк в умовах воєнного стану : офіційний веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/help>.

68. Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf>.

69. Radha, P.& Aithal, P. S. (2024). The Role and Impact of Human Resource Management in the Banking Sector: Challenges and Opportunities. Poornaprajna International Journal of Management, Education & Social Science (PIJMESS), 1(1), 197-210. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13325153>.

70. Radha, P., & Aithal, P. S. A Study on the Performance of Employees in the Banking Sector and its Impact on the Organizational Health. International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS), 2023. №8(4), 119-127.

71. Vernon D. Human potential: Exploring techniques used to enhance human performance. Routledge, 2022. 280 p.

72. Zocym M. Situational Leadership II – SLII®. 2023. URL: <https://www.maxzosim.com/situational-leadership/>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Зразок пульс-опитувальника «голос лідера»

1. Оцініть за шкалою від 1 до 5 рівень підтримки, яку ви отримуєте від свого безпосереднього керівника як коуча (де 1 — повний контроль, 5 — надихаюча підтримка та розвиток).
2. Чи відчуваєте ви, що використання ігрових елементів у «LiderPath» робить процес вашого навчання більш цікавим та зрозумілим? (Так / Ні / Частково).
3. Наскільки прозорим для вас є шлях до наступного кар'єрного грейд на основі ваших поточних лідерських балів? (1–5).
4. Чи мали ви можливість протягом останнього місяця самостійно прийняти рішення у нестандартній ситуації без узгодження з вищим керівництвом? (Так / Ні).
5. Оцініть корисність вашого ментора у вирішенні практичних робочих кейсів за останній квартал.

Аналіз результатів за результатами такого моніторингу дозволить банку оперативно коригувати стратегію розвитку лідерства. Позитивна динаміка відповідей на питання щодо суб'єктності та підтримки коуча свідчатиме про успішну трансформацію корпоративної культури. Якщо ж опитування виявить низьку оцінку прозорості кар'єрних ліфтів, це стане сигналом для HR-департаменту щодо необхідності додаткової комунікації критеріїв просування. Щорічний аудит, своєю чергою, дозволить порівняти динаміку розвитку компетенцій у розрізі макрорегіонів, виявляючи «точки росту» та масштабуючи кращі практики.

Таким чином, запропонована система моніторингу та розрахунок економічної ефективності підтверджують, що інвестиції в лідерський потенціал АТ КБ «ПриватБанк» є стратегічно виправданими. Банк отримує не лише вимірюваний фінансовий результат у вигляді заощаджень на наймі та зростання продажів, а й гнучку, керовану систему відтворення управлінської еліти. Це гарантує стабільність фінансової установи в умовах тривалої турбулентності та створює надійний фундамент для повоєнного відновлення та інноваційного прориву. Використання зворотного зв'язку через пульс-опитування робить процес управління персоналом живим та адаптивним, що відповідає статусу банку.



Додаток В

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
АКТИВИ			
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
Загальна сума активів		761 461	680 008
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
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
Загальна сума зобов'язань		662 317	595 162
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
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)
Загальна сума власного капіталу		99 144	84 846
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		761 461	680 008

Затверджено до виходу та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаелс Енорсберт
 Голова Правління

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

Л. П. Чапістрак
 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)
Чистий процентний дохід		66 888	59 622
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		64 816	55 034
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
Прибуток до оподаткування		81 004	72 766
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 863)	(35 001)
Прибуток за рік		40 141	37 765

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Беррікерт
Голова ПравлінняІрина Чернішова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)Л. П. Чаністрак
В. о. Головного бухгалтера

Додаток Г

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>			
АКТИВИ			
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
Загальна сума активів		680 008	540 596
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
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
Загальна сума зобов'язань		595 162	482 807
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 741)	(15 168)
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)
Загальна сума власного капіталу		84 846	57 789
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		680 008	540 596

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 прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Процентні доходи в т.ч.:		66 238	43 686
- 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)
Чистий процентний дохід		59 622	39 918
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(4 588)	(15 396)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		55 034	24 522
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 з об'єктами 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
Прибуток до оподаткування		72 766	34 672
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(35 001)	(4 474)
Прибуток за рік		37 765	30 198

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г. Бьош
Голова Правління

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Додаток Д

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
АКТИВИ			
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
Загальна сума активів		540 596	401 296
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
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
Загальна сума зобов'язань		482 807	334 681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
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	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 789	66 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 596	401 296

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