

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.68](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.68)

УДК 005.95

*В. Є. Редько,*  
*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,*  
*підприємництва та управління підприємствами,*  
*Дніпровський національний університет ім. О. Гончара*  
*ORCID: 0000-0003-3569-907X*  
*О. С. Семичасна,*  
*магістрант кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,*  
*Дніпровський національний університет ім. О. Гончара*  
*ORCID: 0000-0002-7722-3144*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

*V. Redko*  
*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department*  
*of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management,*  
*Oles Honchar Dnipro National University*  
*O. Semychasna*  
*Magistry of the Department*  
*of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management,*  
*Oles Honchar Dnipro National University*

### **IMPROVING THE STAFF MANAGEMENT SYSTEM OF JSC CB PRIVATBANK**

*Дана стаття є зразком практичного визначення перспектив розвитку системи управління персоналом підприємства банківської сфери. В ній на прикладі АТ КБ "Приватбанк" доведено, що розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом будь-якого підприємства, повинна спиратись на аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз поточного стану системи управління людськими ресурсами. З цією метою в статті спершу здійснено оцінку ринкових позицій банку, розглянуто організаційну структуру підприємства, проведено аналіз кількісного та якісного складу персоналу, рівня його розвитку, мотивації та руху кадрів. Незважаючи на високу продуманість наявної системи управління персоналом, визначено, що у ній залишаються проблемні аспекти, які потребують доопрацювання. Ключовими з них є плінність кадрів та посередній рівень лояльності працівників до підприємства. Ідентифіковано й інші внутрішні проблеми в системі управління персоналом банку, серед яких: неконкурентноспроможність заробітної плати на низьких посадах, значне переважання змінної частки доходу над фіксованою, відсутність індивідуального підходу до адаптації, навчання та мотивації кадрів, відсутність просування і професійного зростання, низька зацікавленість працівників у розвитку банку, стресовий характер роботи, завищені нормативи праці тощо. Запропоновано заходи, які банк може запровадити для усунення встановлених недоліків, надано практичні поради з їх реалізації. На думку авторів, це мають бути: внесення змін до*

*розміру та складу доходу працівника, запровадження адаптаційної надбавки, системи наставництва, індивідуальних бесід керівників підрозділів з підлеглими, горизонтальної ротації, делегування повноважень. Очікується, що впровадження наведених заходів має поліпшити ситуацію з плинністю кадрів у банку й підвищити лояльність його персоналу.*

*This article is the sample of the practical determination of the development perspectives of the bank-enterprise's personal management system. On the sample of JSC CB PRIVATBANK it is proved that the development of recommendations about any bank-enterprise's personal management system has to rely on an analysis of its external and internal environment, on an analysis of actual state of the personal management system.*

*According to this purpose, the bank's enterprise positions is realized the first, the organizational structure of enterprise is considered, there are carried out the analysis of the quantities and qualities staff, the level of its development, motivation and personal movement. Despite of high level of organization of the existing personal management system, it is determined that there are some problems in it and it needs to be improved. The main problems in this system are: staff turnover and the middle level of the employee loyalty to the enterprise. Also it is identified internal problems in the bank's personal management system: uncompetitive wages on low positions, the strong highness of the variable share of revenue over fixed, the absence of the individual way for the adaptation, education and motivation of staff, the absence of the professional growing, the lack of staff's interest in the bank's development, stressing job, excessive labor normative, uniformity of work, mediocre indicators of staff loyalty etc.*

*It is suggested the ways, which bank is able to realize for the purpose of elimination of established disadvantages, it is provided the practical advices of its implementation. According to the author's opinion, it has to be: the making changes in size and composition of employee income, introduction of the extra-charge, the mentor-system, individual dialogs of the head of division with employee, horizontal rotation, delegation of competency, team-building technologies, individual approach to creating a social package. It is expected that the implementation of these measures has to improve the situation with personal movements in the bank and has to rise the staff's loyalty.*

**Ключові слова:** *людські ресурси; система управління персоналом банку; лояльність персоналу; заходи удосконалення системи управління персоналом; адаптаційна надбавка; система наставництва*

**Key words:** *human resources; the bank's personal management system; loyalty of staff; measures of the improvement of the personal management system; adaptation allowance; mentoring system*

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасній економіці людський капітал виступає одним із ключових і гнучких видів ресурсів, яким володіє підприємство. Цей вид ресурсів для підприємств, що працюють в сфері послуг, набуває особливої ваги, оскільки саме персонал та його властивості й характеристики дозволяють ефективно працювати в умовах жорсткої конкуренції. Банківська сфера послуг не є виключенням. Найбільшим системним банком України є АТ КБ «Приватбанк», що є лідером галузі за більшістю показників. АТ КБ «Приватбанк» належить домінуюча позиція на ринку за обсягом власного капіталу (37,9 млрд. грн.), чистими активами (21%), обсягом кредитного портфелю, часткою в депозитах населення (23%; 1 місце за коштами фізичних осіб та 2 місце за коштами юридичних осіб), кількістю банкоматів та терміналів (54% від усієї банківської мережі України) тощо [9, 10, 11, 14, 18]. Отримані результати діяльності АТ КБ «Приватбанк» є заслугою його персоналу, ефективність управління яким вимагає постійного удосконалення в умовах мінливого середовища.

**Аналіз існуючих досліджень і публікацій.** Дослідженню поняття «управління персоналом», його цілей, етапів та особливостей, розробки й реалізації стратегії з персоналу, можливих видів цієї стратегії, заходів та методів, спрямованих на дослідження поточного стану системи управління персоналом на підприємстві, в тому числі і в банках, та побудову нової дієвої системи, присвячено багато праць зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: Виноградський М. Д., Громова О. М., Журавльов П. В., Кіндратська Г. І., Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Оборська С. В., Одегов Ю. Г., Портер М., Савченко В. А., Стрікленд Дж., Шершньова З. Є., Щербак В. Г. та інші. Особливості управління персоналом підприємств банківської сфери набирають актуальності, що підтверджується зростаючою кількістю публікацій сучасних вчених. Наприклад, Гузенко О.

П. й Шокало Т. П. розглядали управління персоналом комерційного банку на основі інноваційної підходу, результатом чого стала розробка управління персоналом банку із урахуванням інноваційного сегменту [3]; Юрчук Н. П. й Захарчук Д. В. вивчали питання мотивації персоналу банку, довівши, що «мотивація праці банківських працівників є вагомим фактором підвищення ефективності функціонування банків і їх конкурентоспроможності» [19]; Кузнецовим А. М. запропоновано сучасні стратегії управління персоналом банку [5] тощо. Однак даний науковий доробок містить більше теоретичні аспекти цього питання, тоді як практичні аспекти аналізу поточного стану системи управління персоналом підприємств банківської сфери, розробки заходів з її удосконалення ще залишаються недостатньо вирішеними та потребують доопрацювання.

**Формування цілей статті.** Метою статті є визначення шляхів удосконалення системи управління персоналом банку (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Свою місію АТ КБ «Приватбанк» вбачає в наданні банківських послуг з кращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах всім жителям і компаніям країни [8]. Окрім підвищення якості обслуговування клієнтів, пріоритетними напрямками в роботі банку наразі є: розвиток кредитування роздрібною сегменту; активізація роботи з малим та середнім бізнесом; відновлення вартості непрацюючих кредитів; підтримання високої якості кредитного портфелю; вдосконалення та розробка банківських продуктів/послуг; оптимізація інфраструктури [14, 17]. Саме завдяки продуманій стратегії та зваженій політиці (в першу чергу, відсотковій), АТ КБ «Приватбанк» зміг стати лідером сектору за показником ліквідності активів та лише за рік змінити збитки на найбільший в історії банку прибуток. Так, якщо 2017 р. банк закінчив зі збитками в майже 23 млрд. грн, то 2018 р. ознаменувався прибутком у розмірі 12,79 млрд. грн [14], що стало наслідком виваженої політики у сфері персоналу і оновлення корпоративної та організаційної структури.

Дослідження корпоративної й організаційної структури АТ КБ «Приватбанк» дозволило встановити, що структура банку є інноваційною. За своєю сутністю вона є комбінованою, тому що містить ознаки широко розповсюджених у світовій практиці горизонтальної, лінійно-функціонально-штабної та дивізіональної клієнто- і функціонально-орієнтованої структур. Структура банку є прозорою та гнучкою, вона включає усі необхідні форми контролю, завдяки чому й досягається ефективна робота усіх його підрозділів [4, 16].

Слід відзначити, що за останні кілька років чисельність персоналу банку зменшилась майже на 2,5 тис. осіб і на 01.01.2019 р. становила 22,5 тис. осіб [14]. При цьому найбільші темпи скорення кількості персоналу спостерігалися в 2016-2017 рр. і були пов'язані з націоналізацією банку, результатом якої стали значні кадрові та організаційні зміни. Наразі, чисельність персоналу продовжує знижуватись, однак значно нижчими темпами, основною причиною чого є централізація й оптимізація бізнес-процесів на підприємстві [12, 13, 14].

Варто звернути увагу, що на фоні зменшення чисельності персоналу АТ КБ «Приватбанк» витрати на його утримання, навпаки, збільшувалися. Лише за 2018 р. фонд оплати праці підвищився на 21% порівняно з 2017 р. і становив 256 тис. грн. на одного працівника на рік. Причиною цього стало підвищення доходів співробітників банку. Останнє було обумовлено інфляцією, зростанням заробітних плат в банківській галузі України, закриттям вакансій більш «дорожчими» співробітниками [13, 14].

Основну частку персоналу АТ КБ «Приватбанк» на кінець 2018 р. склали штатні працівники – 95,8%, що на 11,4% є більшим ніж в 2016 р. Інші 4,2% припадали на працюючих за договорами цивільно-правового характеру, питома вага яких протягом аналізованого періоду, навпаки, зменшилась [12, 14]. Враховуючи той факт, що в банку за договорами доручення працюють переважно «нові» співробітники, що проходять випробувальний термін, така тенденція свідчить про стабілізацію процесу плинності кадрів. Наразі, показник плинності в АТ КБ «Приватбанк» коливається в межах 1,8–2,3%, причому 0,2-0,3% припадає на звільнення за ініціативою банку. Основними причинами плинності кадрів визначено незадоволеність оплатою праці, її характером і змістом, погані взаємини з колегами по роботі, незадоволеність організацією праці та виробництва, відсутність просування кар'єрною сходинкою й професійного зростання; бажання змінити професію.

Поповнення кадрів операційної ланки управління персоналом в основному проводиться за рахунок найму, в тому числі, завдяки залученню студентів в межах програми «Онлайн-практика» (щомісячний прийом на роботу складає понад 400 кандидатів), а управлінськими кадрами – в основному за рахунок кар'єрного зростання працівників нижчого рівня [14]. Навчання та підвищення кваліфікації останніх здійснюється на базі власного «університету» з використанням автоматизованих програм навчання. Співробітники, що проходять навчання з кращими результатами та мають найвищі показники ефективності залучаються до кадрового резерву. Саме вони в майбутньому переводяться на управлінські посади.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є аналіз його статеві-вікової й освітньої структури. Наразі, середній вік працівників банку становить 33,9 років, а частка кваліфікованих спеціалістів зі стажем роботи понад 3 роки – 54%. У статевої структурі персоналу переважають жінки, частка яких складає 64,3%.

Особливе значення в системі управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» займає розвинена систему матеріальної та нематеріальної мотивації його працівників. У банку використовується відрядно-преміальна система оплати праці, яка складається з тарифної ставки та бонусів. Розмір тарифної ставки залежить від категорії, рівня кваліфікації працівника, а розмір премії – від виконання встановлених конкретних кількісних і якісних показників роботи. При цьому основний акцент у визначенні остаточної суми заробітної плати робиться саме на змінну її частину, яка у деяких співробітників (особливо на операційних лінійних посадах)

може доходити до 70%. Важлива умова застосування відрядно-преміальної системи оплати праці полягає у дійсному внеску працівника в досягнення цілей банку. Лише в цьому випадку виплачується премія. Такою політикою банк прагне зацікавити персонал в досягненні високих результатів роботи, оскільки успіх установи залежить від ефективності роботи його працівників [2]. Окрім цього, премія поділена на основну і додаткову. Основна премія виплачується за досягнення результатів в основній діяльності, додаткова – за просування співробітником конкретної продукції чи послуги банку.

Окрім заробітної плати та преміювання, система матеріального стимулювання персоналу АТ КБ «Приватбанк» включає надбавки, доплати, одноразові виплати, що встановлюються окремим співробітникам за високі трудові показники, вислугу років, понаднормову роботу тощо.

Що ж стосується нематеріальної мотивації у Приватбанку, то вона включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умов праці та нематеріальне стимулювання. Останнє представлено присвоєнням звання «Кращий...», адресним запрошенням на корпоративні заходи, публічними подяками, грамотами, пам'ятними подарунками, занесенням записів про досягнення співробітника в його трудову книжку, конкурсами, турнірами, спартакіадою, привітанням з днем народження, встановленням гнучкого графіку роботи тощо. З метою кращого мотивування персоналу банку й дотримання дисципліни у разі її порушення застосовуються зауваження, догани, позбавлення різних пільг тощо [2].

Отже, аналіз діючої системи матеріальної й нематеріальної мотивації АТ КБ «Приватбанк» свідчить про її ефективність, адже більшість працівників задоволені роботою у банку (за даними останнього eNPS-опитування рівень лояльності персоналу становив 66,04%). Однак, незважаючи на продуманість системи, вона не є досконалою. На це вказує наявність серед основних причин нелояльності працівників таких як: розмір заробітної плати, незадоволеність системою оцінки та рейтингування співробітників. Визначено й інші проблеми в системі управління персоналом банку, серед яких відсутність просування кар'єрною сходинкою і професійного зростання, низька зацікавленість лінійних працівників на нижніх шаблях організаційної структури у розвитку банку, стресовий характер роботи, завищені нормативи праці тощо (табл. 1).

**Таблиця 1.**

**SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвинена система управління персоналом</li> <li>2. Чітка кадрова політика, типові процедури та технології</li> <li>3. Висококваліфікований персонал</li> <li>4. Молодий та амбіційний колектив</li> <li>5. Високий рівень компетенцій керівників</li> <li>6. Програма «Онлайн-практики»</li> <li>7. Наявність вхідного навчання, програм професійного розвитку (власний університет)</li> <li>8. Розвинена система мотивації персоналу</li> <li>9. Середня заробітна плата вище, ніж у конкурентів</li> <li>10. Регулярна оцінка ефективності роботи працівників, залежність доходу від результатів праці</li> <li>11. Широкий соціальний пакет</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Масштабність оргструктури</li> <li>2. Неконкурентноспроможність заробітної плати на низьких посадах</li> <li>3. Значне переважає змінної частини доходу над фіксованим</li> <li>4. Плинність на низьких посадах</li> <li>5. Відсутність індивідуального підходу</li> <li>6. Брак кар'єрного росту</li> <li>7. Низька зацікавленість рядових працівників у розвитку банку</li> <li>8. Незалучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, розробки цілей, бізнес-процесів</li> <li>9. Стресовий характер роботи</li> <li>10. Завищені нормативи праці</li> <li>11. Посередні показники лояльності персоналу, негативне сприйняття співробітниками деяких мотиваційних факторів</li> </ol>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока прибутковість банку</li> <li>2. Покращення іміджу підприємства</li> <li>3. Співробітництво з ВНЗ</li> <li>4. Інноваційні процеси в системі управління персоналом</li> <li>5. Розширення спектру програм з підвищення кваліфікації</li> <li>6. Застосування кращих практик закордонного досвіду</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Відтік умів» за кордон</li> <li>2. Конкуренція за кращі кадри з іншими банками</li> <li>3. Обмежені фінансові можливості</li> <li>4. Неприятлива політична картина навколо банку, участь банку в гучних скандалах та судових справах</li> </ol>

*(складено авторами)*

Як вже зазначалось, однією з головних проблем існуючої системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» є його плинність на низьких посадах, що, в першу чергу, викликано незадоволеністю працівників рівнем свого доходу. Комбінація низької тарифної ставки з бонусами, що залежать від результатів роботи, вимагає від працівників постійної, без перерв та часто понаднормової праці. І як результат, кращі співробітники, хоча і отримують високу заробітну плату, проте знаходяться в постійному стресі, а переважна

більшість (співробітники середньої та низької ефективності) - вимушена задовольнятися низькою ставкою та посередніми або низькими бонусами, що і веде до звільнень.

Особливо гострою для більшості підрозділів АТ КБ «Приватбанк» є проблема плинності серед новоприйнятих молодих спеціалістів. Це пояснюється тим, що в перші місяці роботи працівники лише освоюють бізнес-процес, більшість з них мають низьку заробітну плату, яка не задовольняє. Вирішенням даної проблеми може стати введення адаптаційної надбавки в розмірі 20-30% від затвердженого цільового доходу для кожної з професій. Така доплата, з одного боку, компенсує низьку ефективність роботи нових співробітників, а з іншого – збереже їх зацікавленість в покращенні власної ефективності.

Для того щоб підвищити ефективність діючої системи управління персоналом, банку додатково треба впровадити методи, що будуть враховувати індивідуальний підхід до адаптації, навчання та мотивації кадрів. Знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого та знизити плинність працівників у перші місяці роботи можна за рахунок впровадження системи наставництва. За такої системи наставник (ментор), що є кваліфікованим працівником, який має достатній досвід роботи в компанії, допоможе новачку «влитись» у колектив, засвоїти нові норми поведінки, корпоративні цінності, розібратися зі своїми обов'язками та зрозуміти, як можна зростати та розвиватися в компанії [1, 7]. Регулярний зворотній зв'язок дозволить новим співробітникам чіткіше та правильніше оцінити результати своєї роботи, вчасно виправити помилки, підвищити зацікавленість нового співробітника в роботі, емоційно підтримати його.

Впровадження індивідуального підходу можливо і в сфері матеріальної мотивації, наприклад, при створенні соціального пакету працівника. Наразі пакет пільг, що надається банком, є загальним для всіх, а отже, деякі його пункти для окремого працівника не є мотивуючими. Цю проблему доцільно вирішити за рахунок проведення опитувань при прийнятті на роботу, де працівник шляхом анкетування сам зможе обрати до свого соціального пакета з запропонованого списку ті пункти, які дійсно його цікавлять.

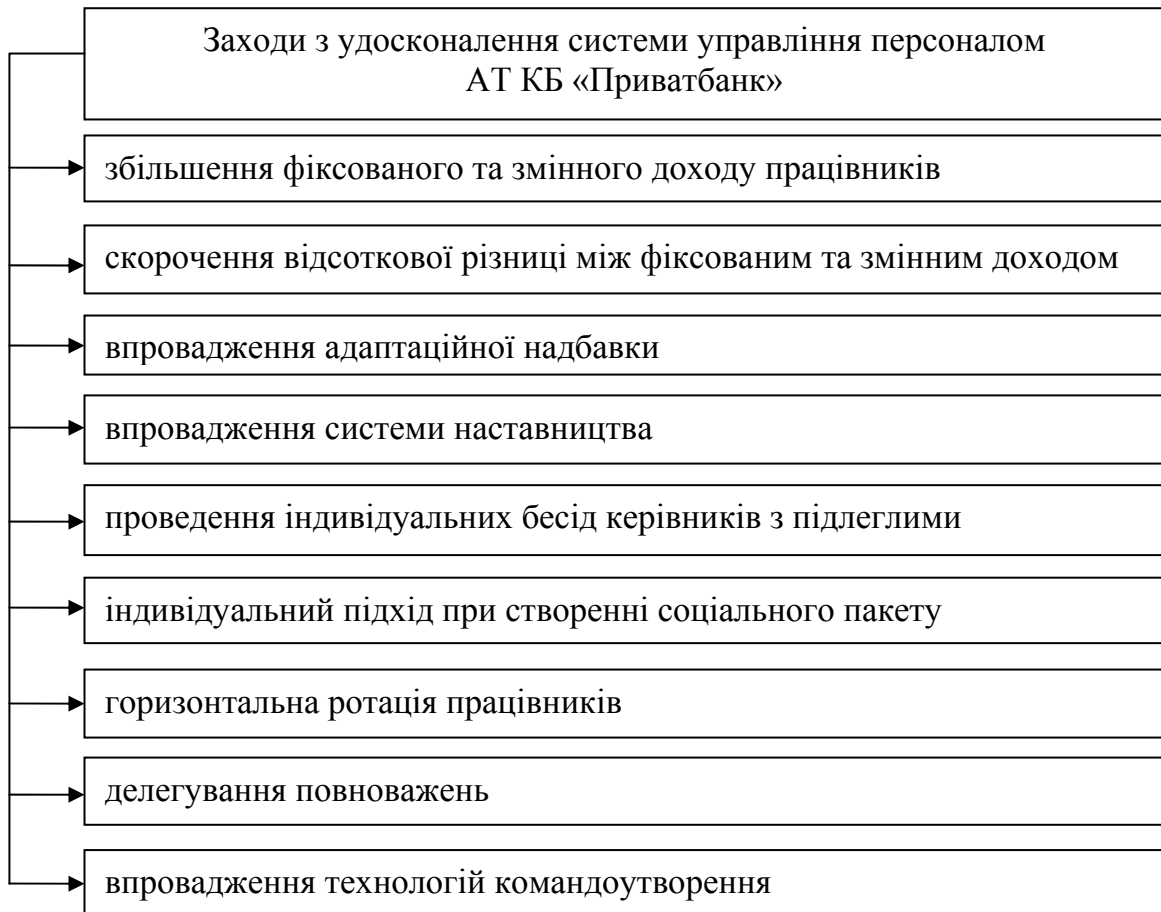
Важливою проблемою підприємств банківської сфери є повільне просування кар'єрною драбиною й одноманітність праці на робочому місці. Усунення цієї проблеми стає можливим за застосування горизонтальної кадрової ротації, що передбачає зміну змісту роботи. В підрозділах АТ КБ «Приватбанк» це може бути реалізовано за допомогою:

- переміщення співробітників між бізнес-процесами підрозділу;
- конструювання нових позицій, робота на яких вимагатиме нових знань і навичок;
- залучення працівників як внутрішніх консультантів в різних галузях.

Такі ротації сприятимуть збільшенню творчого елемента в роботі, створюватимуть можливість для професійного росту, не дозволяючи співробітнику піти і особливо не підвищуючи його, зменшать напругу і збільшать віддачу працівника. Проте горизонтальна ротація не може замінити просування кар'єрними сходами. Тому завданням системи управління персоналом банку має стати удосконалення системи планування кар'єри співробітників з урахуванням особливостей роботи в кожному його підрозділі.

Одним із методів боротьби з одноманітністю праці може стати делегування повноважень. Виконуючи нестандартні завдання працівник одержуватиме організаційну, фінансову, юридичну та психологічну свободу, необхідну для отримання задоволення від роботи [6]. Зацікавленість співробітників у роботі банку, престижність роботи можуть бути підсилені завдяки застосуванню технологій командування. Такі технології можуть використовуватись на всіх управлінських рівнях організаційної структури й мають стати невід'ємною частиною корпоративної культури банку [15].

Реалізація запропонованого комплексу заходів з удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» (рис. 1) дозволить не тільки покращити діючу систему управління персоналом, а й підвищити результати роботи банку в цілому. Адже людський капітал банку може бути легко перетворений в його інтелектуальний капітал з необмеженими можливостями для розвитку.



**Рис. 1. Заходи з удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»**  
(складено авторами)

#### **Висновки.**

1. Оцінка діючої системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» показала її недосконалість. Основними проблеми управління персоналом визначено: високу плинність серед молодих спеціалістів, неефективність застосованої системи оплати праці, зависокі кількісні та якісні нормативи оцінки результатів роботи працівника, слабкі перспективи кар'єрного зростання.

2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства банківської сфери має ґрунтуватися на комплексному аналізі його зовнішнього і внутрішнього середовища, аналізі діючої системи управління персоналом і його ресурсних можливостях.

3. Запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк», який спрямований на її зміцнення, зниження показників плинності та зростання лояльності кадрів, що сприятиме підвищенню ефективності роботи й вмотивованості працівників.

4. Перспективами подальших досліджень є застосування комплексного підходу до формування ефективної гнучкої системи управління персоналом банку.

#### **Список літератури.**

1. Адаптация молодых специалистов URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=228>
2. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «Приватбанк»). *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3. С. 171-174.
3. Гузенко О. П., Шокало Т. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. *Young Scientist*. 2015. № 2 (17). С. 41-44. URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2015/2/66.pdf>
4. Корпоративное управление URL: <https://privatbank.ua/ru/about/management/corp>
5. Кузнецов А. М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. № 40. С. 155-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu\\_2014\\_40\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2014_40_19)
6. Кулініч І. О. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 292 с.
7. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1373>
8. О банке URL: <https://privatbank.ua/ru/about>

9. Портрет банку Приватбанк - Bankografo+ URL: <http://plus.bankografo.com/banks/privatbank.html#descriptionView>
10. Рейтинги банків України за фінансовими показниками URL: [https://www.prostobank.ua/spravochniki/rejtingi\\_bankov](https://www.prostobank.ua/spravochniki/rejtingi_bankov)
11. Рейтинг українських банків - 2019 URL: <https://mind.ua/publications/20194442-rejting-ukrayinskih-bankiv-2019>
12. Річний звіт за 2016 рік URL: [https://static.privatbank.ua/files/acpbua/Separate%20UKR\\_PB%202016.pdf](https://static.privatbank.ua/files/acpbua/Separate%20UKR_PB%202016.pdf)
13. Річний звіт за 2017 рік URL: [https://static.privatbank.ua/files/year\\_zvit\\_05\\_05.pdf](https://static.privatbank.ua/files/year_zvit_05_05.pdf)
14. Річний звіт за 2018 рік URL: [https://static.privatbank.ua/files/PB\\_SepUkr\\_2019.04.23FINAL1.pdf](https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2019.04.23FINAL1.pdf)
15. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
16. Статут акціонерного товариства комерційний банк «Приватбанк» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-%D0%BF>
17. Стратегія АТ КБ Приватбанк до 2022 року URL: <https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin-560.pdf>
18. Топ-13 найнадійніших банків України URL: <https://finance.liga.net/bank/novosti/nazvany-samye-nadejnye-banki-top-13-ot-youcontrol>
19. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2018/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf)

### References.

1. Adaptation of young professionals, [Online], available at: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=228>
2. Boichenko, V. S. (2014), "Features of staff motivation in a financial institution (on the example of PJSC CB "Privatbank")", *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, vol. 3, pp. 171-174.
3. Huzenko, O. P. and Shokalo, T. P. (2015), "Commercial Bank Personnel Management: A Challenging and Innovative Aspect", *Young Scientist*, vol. 2 (17), pp. 41-44, [Online], available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/66.pdf>
4. Corporate Governance, [Online], available at: <https://privatbank.ua/ru/about/management/corp>
5. Kuznietsov, A. M. (2014), "Strategic management of bank staff in the current conditions of development of Ukrainian economy", *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, vol. 40, pp. 155-161, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu\\_2014\\_40\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2014_40_19)
6. Kulnich, I. O. (2008), *Psykhologhiia upravlinnia: navchalnyi posibnyk* [Management psychology: a textbook], Znannia, Kyiv, Ukraine, P. 292.
7. Mentoring as an element of the personnel development system in a company, [Online], available at: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1373>
8. About the bank, [Online], available at: <https://privatbank.ua/ru/about>
9. Portrait of Privatbank, [Online], available at: <http://plus.bankografo.com/banks/privatbank.html#descriptionView>
10. Banking ratings of Ukraine for financial indicators, [Online], available at: [https://www.prostobank.ua/spravochniki/rejtingi\\_bankov](https://www.prostobank.ua/spravochniki/rejtingi_bankov)
11. Rating of Ukrainian banks - 2019, [Online], available at: <https://mind.ua/publications/20194442-rejting-ukrayinskih-bankiv-2019>
12. 2016 Annual Report, [Online], available at: [https://static.privatbank.ua/files/acpbua/Separate%20UKR\\_PB%202016.pdf](https://static.privatbank.ua/files/acpbua/Separate%20UKR_PB%202016.pdf)
13. 2017 Annual Report, [Online], available at: [https://static.privatbank.ua/files/year\\_zvit\\_05\\_05.pdf](https://static.privatbank.ua/files/year_zvit_05_05.pdf)
14. 2018 Annual Report, [Online], available at: [https://static.privatbank.ua/files/PB\\_SepUkr\\_2019.04.23FINAL1.pdf](https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2019.04.23FINAL1.pdf)
15. Skibitska, L. I. (2010), *Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navchalnyi posibnyk* [Organization of the manager's work: a textbook], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, P. 360.
16. Charter of Joint-Stock Company Commercial Bank Privatbank, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-%D0%BF>
17. PrivatBank Bank's Strategy for 2022, [Online], available at: <https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin-560.pdf>
18. Top 13 Most Reliable Banks in Ukraine, [Online], available at: <https://finance.liga.net/bank/novosti/nazvany-samye-nadejnye-banki-top-13-ot-youcontrol>
19. Yurchuk, N. and Zakharchuk, D. (2018), "Personnel motivation in the bank management system", *Агросвіт*, vol. 9, pp. 64–70, [Online], available at: [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2018/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf)