

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ
«ОТП БАНК» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ
ЕФЕКТИВНОСТІ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Ганна ДІДУР _____

Рецензент: д.е.н., професор, завідувач
кафедри економічної теорії і економіки
підприємства
Одеського державного аграрного
університету
Олена КНЯЗЄВА _____

Виконала здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
денної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Анастасія ЖЕКЮ

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.
Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне
джерело _____ Анастасія ЖЕКЮ*

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША

«06» листопада 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Анастасії ЖЕКЮ

1. Тема роботи: *«Формування системи управління персоналом в АТ «ОТП Банк» на засадах концепції ключових показників ефективності»*

керівник роботи *к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 220 від «06» листопада 2025 р.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *3 червня 2026 р.*

3. Об'єкт дослідження – *система управління персоналом АТ «ОТП Банк».*

4. Предмет дослідження – *є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи KPI та впровадження CRM-системи для оцінювання результативності персоналу.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *розкрити поняття, структуру та принципи системи управління персоналом у сучасних організаціях;*
- *дослідити сутність концепції ключових показників ефективності (KPI) в управлінні персоналом;*
- *охарактеризувати методичні підходи до формування, оцінювання та контролю ефективності системи управління персоналом за KPI;*

5.2. Аналітичний розділ:

- *надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «ОТП Банк»;*
- *проаналізувати кадровий потенціал та структуру персоналу банку;*
- *провести оцінку ефективності системи управління персоналом банку в контексті конкурентного середовища;*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *здійснити кореляційно-регресійний аналіз залежності чистого прибутку від витрат на персонал АТ «ОТП Банк»;*
- *розробити пропозиції щодо удосконалення організаційної структури*

управління персоналом банку;

- сформувати систему KPI для оцінювання результативності персоналу та обґрунтувати доцільність впровадження CRM-системи SAP SuccessFactors;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу: еволюція підходів до управління персоналом. Чотирирольова модель HR-функції за Д. Ульріхом. Структурні компоненти системи управління персоналом. Функціональна структура сучасної системи управління персоналом. Ключові аспекти значення системи управління персоналом. Принципи системи управління персоналом. Класифікація ключових показників ефективності (KPI). Ключові HR KPI (формули розрахунку та стратегічне значення). Етапи впровадження стратегічної системи KPI. Чотири перспективи збалансованої системи показників (BSC). Методичні підходи до формування KPI. Класифікація методів оцінки персоналу. Типові проблеми впровадження KPI та способи їх подолання.

6.2. До аналітичного розділу: організаційно-економічна характеристика АТ «ОТП Банк». Динаміка активів, кредитного портфеля та чистого прибутку АТ «ОТП Банк». Кредитний портфель банку за сегментами клієнтів. Динаміка чисельності персоналу та фінансових показників. Динаміка витрат на персонал та середньої заробітної плати. Гендерна структура персоналу за рівнями управління. Вікова структура персоналу. Ключові фінансові та інфраструктурні показники банку в конкурентному середовищі. Показники продуктивності праці та оплати персоналу банків-конкурентів. Зведений аналіз переваг та недоліків системи управління персоналом.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу: діагностика проблем та пропонувані зміни в організаційній структурі HR-функції. Очікувані зміни після централізації рекрутингу. Структура Ради з управління ефективністю персоналу. Кошторис витрат на впровадження організаційних змін. Ризики впровадження організаційних змін та способи їх мінімізації. Результати кореляційно-регресійного аналізу. Функціональні можливості модулів SAP SuccessFactors. Графік Ганта впровадження CRM-системи. Перелік заходів та необхідних ресурсів. План потреби в ресурсах. Послідовність реалізації заходів. Розрахунок економічної ефективності впровадження SAP SuccessFactors.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-довідкова література, консолідована фінансова звітність АТ «ОТП Банк» за 2023–2025 рр., річні звіти про управління персоналом, публічна інформація про HR-політику банку, особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.

8. Дата видачі завдання 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
13.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10.06.26	0,5	
14.	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
15.	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
16.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Анастасія ЖЕКЮ

Наукова керівниця _____ Ганна ДІДУР

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ	7
1.1. Поняття, структура та принципи системи управління персоналом у сучасних організаціях	7
1.2. Сутність концепції ключових показників ефективності в управлінні персоналом	16
1.3. Методичні підходи до формування, оцінювання та контролю ефективності системи управління персоналом за КРІ	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «ОТП БАНК»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності банку	34
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу банку	41
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом банку в контексті конкурентного середовища	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «ОТП БАНК» НА ЗАСАДАХ КРІ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ	55
3.1. Раціоналізація організаційної структури управління персоналом банку	55
3.2. Формування системи КРІ для оцінювання результативності персоналу	63
3.3. Впровадження CRM-системи як інструменту підвищення ефективності управління персоналом та взаємодії в колективі	69
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується глобальною цифровою трансформацією, яка охоплює всі сфери діяльності підприємств. У банківському секторі ці зміни відбуваються найбільш динамічно: автоматизація процесів, розвиток дистанційного обслуговування, впровадження штучного інтелекту та HR-аналітики стають необхідними умовами для збереження конкурентоспроможності. Особливого значення набуває управління персоналом, оскільки саме людський капітал визначає здатність банку адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей. В умовах кадрового дефіциту та виснаження людського капіталу якісне управління персоналом стає вирішальним чинником для збереження конкурентоспроможності підприємств.

Одним із найефективніших інструментів підвищення результативності персоналу є система ключових показників ефективності (KPI), яка дає змогу перетворити стратегічні цілі організації на конкретні, вимірювані результати діяльності кожного працівника. Водночас успішне функціонування системи KPI неможливе без належної організаційної структури HR-функції та сучасного інформаційного забезпечення, зокрема CRM-систем, які автоматизують збір даних, розрахунок показників та моніторинг результатів.

Теоретичні та практичні аспекти формування системи управління персоналом, впровадження KPI та автоматизації HR-процесів досліджували такі науковці, як М. Армстронг, Дж. Берсін, Д. Ульріх, Р. Каплан, Д. Нортон, О. В. Крушельницька, В. М. Данюк та інші. Водночас питання комплексного вдосконалення системи управління персоналом банку на основі поєднання організаційних змін, науково обґрунтованої системи KPI (з використанням кореляційно-регресійного аналізу) та впровадження CRM-системи потребують подальшого дослідження, що зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі системи ключових показників ефективності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання дослідження:

- розкрити поняття, структуру та принципи системи управління персоналом у сучасних організаціях;
- дослідити сутність концепції ключових показників ефективності (KPI) в управлінні персоналом;
- охарактеризувати методичні підходи до формування, оцінювання та контролю ефективності системи управління персоналом за KPI;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати кадровий потенціал та структуру персоналу банку;
- провести оцінку ефективності системи управління персоналом банку в контексті конкурентного середовища;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління персоналом банку;
- сформулювати систему KPI для оцінювання результативності персоналу та обґрунтувати доцільність впровадження CRM-системи;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління персоналом АТ «ОТП Банк» на основі системи ключових показників ефективності.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для дослідження теоретичних аспектів функціонування системи управління персоналом та концепції KPI. Абстрактно-логічний метод

застосовано для узагальнення наукових підходів та формування висновків дослідження. Економіко-статистичні методи використано для аналізу основних показників діяльності АТ «ОТП Банк». Порівняльний аналіз застосовано для оцінки ефективності системи управління персоналом у конкурентному середовищі. Графічний метод використано для наочного представлення результатів дослідження. Кореляційно-регресійний аналіз застосовано для кількісного оцінювання залежності чистого прибутку від витрат на персонал та обґрунтування системи KPI. Розрахунково-конструктивні методи використано для обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом та оцінки їх економічної ефективності.

Інформаційну базу дослідження становлять: статут та внутрішні регламенти АТ «ОТП Банк»; фінансова звітність банку (баланс, звіт про фінансові результати) за 2020–2025 роки; звіти з управління персоналом (кадрова статистика, плинність, дані про витрати на персонал, eNPS, продуктивність праці); нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність банківських установ та трудові відносини; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері управління персоналом, KPI, HR-аналітики та організаційного розвитку; матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій; звіти міжнародних консалтингових компаній (Deloitte, PwC, McKinsey) щодо сучасних трендів HR-трансформації; аналітичні огляди рейтингових агентств про кадрову ситуацію в банківському секторі України; офіційні веб-сайти Національного банку України, Державної служби статистики, ОТП Групи та SAP. Крім того, використано внутрішні HR-бази даних банку та аналітичні звіти, підготовлені HR-департаментом.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо організаційних змін, системи KPI та впровадження CRM-системи можуть бути безпосередньо використані АТ «ОТП Банк» для підвищення ефективності управління персоналом, автоматизації процесів оцінювання, підвищення продуктивності праці та зростання залученості персоналу. Окремі положення роботи можуть бути використані іншими

банківськими установами України при вдосконаленні власних систем управління персоналом.

Публікації. За результатами досліджень опубліковано наукова стаття:

Найда І.С., Жекю А.А. Інноваційні підходи в управлінні стартапами в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. №7. Т. 2. С. 14-22. [https://doi.org/10.60022/2\(7\)-2S](https://doi.org/10.60022/2(7)-2S)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

1.1. Поняття, структура та принципи системи управління персоналом у сучасних організаціях

Сьогодні управління персоналом успішних організацій давно вийшло за межі простого кадрового адміністрування – воно перетворилося на один із ключових стратегічних ресурсів, що визначає конкурентоспроможність підприємств. Особливо це стосується банківського сектору, де якість обслуговування, здатність до інновацій та гнучкість реагування на зміни середовища безпосередньо залежать від компетентності, мотивації та злагожденості роботи персоналу. Як зазначають Д. Сірош та Г. Дідур, в умовах сучасних викликів, зокрема кадрового дефіциту та виснаження людського капіталу, саме якісне управління персоналом стає вирішальним чинником для збереження конкурентоспроможності підприємств [30].

Система управління персоналом (СУП) у сучасному розумінні є комплексом взаємопов'язаних елементів, методів та інструментів, які забезпечують формування, ефективне використання та безперервний розвиток кадрового потенціалу організації для досягнення її стратегічних цілей [13, 21]. На відміну від традиційного кадрового діловодства, яке зосереджувалося переважно на облікових функціях, сучасна СУП є активним учасником бізнес-процесів, безпосередньо впливаючи на продуктивність, інноваційність та адаптивність організації [23]. Саме тому формування ефективної СУП є пріоритетним завданням для більшості вітчизняних підприємств, особливо в умовах нестабільного ринку праці.

Таблиця 1.1 містить ключові визначення системи управління персоналом, запропоновані різними дослідниками.

Таблиця 1.1 – Аналіз підходів до визначення поняття «система управління персоналом» (СУП)

Автор	Визначення та сутність поняття
О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук [21]	Управління персоналом розглядається як цілеспрямована діяльність керівництва організації, спрямована на формування, ефективне використання та розвиток кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства.
М. Армстронг [35]	Управління людськими ресурсами – це стратегічний, інтегрований і послідовний підхід до управління найціннішим активом організації – людьми, які індивідуально та колективно роблять внесок у досягнення її цілей
М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва А. М. Виноградська О. М. Шкапова [15]	Автори зазначають, що управління персоналом – це соціально-економічна система, яка охоплює комплекс заходів: планування, добір, навчання, мотивацію, оцінку, для раціонального використання трудового потенціалу працівників
В. М. Данюк, В. М. Петюх С. О. Цимбалюк [17]	Система управління персоналом – це сукупність методів, процедур та прийомів впливу організації на співробітників з метою максимальної реалізації їхнього потенціалу для забезпечення ефективної діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором

Проведений аналіз показує, що більшість авторів трактують систему управління персоналом як цілеспрямовану діяльність (Крушельницька) або сукупність методів (Данюк), орієнтовану на досягнення стратегічних цілей. Особливий акцент на стратегічності та інтеграції робить М. Армстронг, що є важливим для впровадження КРІ. Виноградський зі співавторами додатково підкреслює соціально-економічний характер системи. Узагальнюючи, під системою управління персоналом у цьому дослідженні розумітимемо комплекс взаємопов'язаних елементів (функції, методи, структури), що забезпечують ефективне використання персоналу для досягнення цілей підприємства, зокрема через систему КРІ

Еволюція наукових поглядів на управління персоналом пройшла кілька етапів – від сприйняття працівника як знаряддя праці до визнання його головним стратегічним активом [14, 23]. Особливе значення це набуває в контексті провадження сучасних систем оцінювання, зокрема ключових показників ефективності (КРІ), які дають змогу кількісно виміряти внесок персоналу в досягнення стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.2 – Еволюція підходів до визначення сутності управління персоналом

Період	Підхід	Характеристика	Ключові автори
1900-1930-ті рр.	Управління кадрами	Людина розглядається як гвинтик виробничої системи; основний акцент – на обліку, контролі та адмініструванні	Ф. Тейлор [82], Г. Форд [54], А. Файоль [50]
1930-1960-ті рр.	Управління людськими ресурсами	Визнання соціальних потреб працівників; розвиток корпоративної культури та комунікацій	Е. Мейо [64], Д. Мак-Грегор [65], А. Маслоу [63]
1960-1990-ті рр.	Управління персоналом	Інтеграція кадрової роботи із загальним менеджментом; розвиток систем мотивації та навчання	М. Бір [39], Г. Беккер [38], Р. Майлз [67]
1990-2010-ті рр.	Стратегічне управління людськими ресурсами	Людські ресурси – стратегічний актив; розвиток компетенцій та систем KPI	Д. Ульріх [83], Р. Каплан [29], Д. Нортон [29]
2010-ті рр. – до тепер	HR-менеджмент в цифровій економіці	Цифровізація HR-процесів, HR-аналітика, управління талантами, employee experience	Дж. Берзін [60], М. Армстронг [35]

Джерело: узагальнено автором

Наведена еволюція підходів до управління персоналом засвідчує поступову трансформацію: від сприйняття працівника як пасивного виконавця - до визнання його ключовим стратегічним активом організації. Кожен історичний етап по-своєму відображав зміни в розумінні ролі людини на виробництві. Так, на початку XX століття домінував механістичний підхід, у межах якого працівник розглядався як «гвинтик» виробничої системи - цю позицію обґрунтовували у своїх працях Тейлор, Форд та Файоль [50, 54, 82]. Згодом, у середині століття, акцент змістився на соціальні потреби працівника завдяки дослідженням Мейо, Мак-Грегора та Маслоу, які довели важливість корпоративної культури та комунікацій [63, 64, 65]. Нарешті, наприкінці XX століття відбулася інтеграція кадрової роботи із загальним менеджментом, а згодом сформувалося стратегічне бачення людських ресурсів як ключового фактора конкурентоспроможності [29, 35, 83].

Особливе значення для теми даного дослідження мають два останні етапи.

По-перше, стратегічне управління людськими ресурсами, яке передбачає розвиток систем оцінювання на основі ключових показників ефективності (KPI). Концепцію збалансованої системи показників, розроблену Р. Капланом та Д. Нортон, покладено в основу багатьох сучасних систем оцінки персоналу [29].

По-друге, сучасний етап HR-менеджменту в цифровій економіці, який характеризується цифровізацією HR-процесів, використанням HR-аналітики, управлінням талантами та фокусом на досвіді працівника (employee experience) [60].

Як зазначає М. Армстронг, сучасне управління людськими ресурсами має бути інтегрованим із загальною стратегією організації та спрямованим на досягнення вимірювальних результатів [35]. Це положення безпосередньо вказує на необхідність впровадження системи KPI, яка дає змогу кількісно оцінити внесок кожного працівника та персоналу в цілому в досягнення стратегічних цілей банку.

Стратегічний підхід до управління персоналом отримав практичне втілення в концепції Д. Ульріха. Учений запропонував розглядати HR-службу як багатофункціональний центр, що поєднує чотири ключові ролі: стратегічного партнера, адміністративного експерта, агента змін та адвоката працівників [83].

Ця модель демонструє інтеграцію кадрової функції у стратегічне управління організацією та відображена графічно на рисунку 1.1.

Представлена модель має важливе значення для діяльності банківських установ, зокрема АТ «ОТП Банк», оскільки вона долає традиційне сприйняття HR-підрозділу як суто адміністративної структури. Реалізація ролі стратегічного партнера дозволяє інтегрувати управління персоналом із загальною стратегією банку, функція агента змін забезпечує гнучкість реагування на виклики ринку, адміністративна експертиза гарантує ефективність кадрових процесів, а роль адвоката працівників сприяє підвищенню залученості та лояльності персоналу [10]. Саме тому впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) має відбуватися з урахуванням усіх чотирьох ролей HR-функції, що забезпечить

збалансований підхід до оцінювання як бізнес-результатів, так і якості роботи з персоналом.

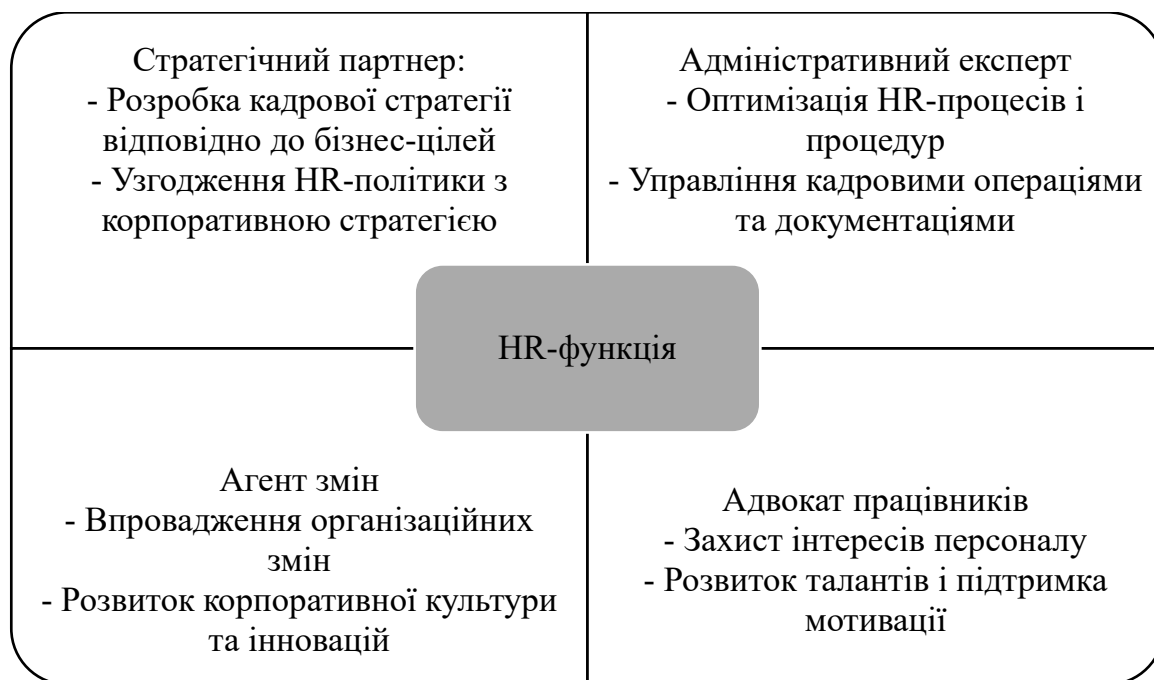


Рисунок 1.1 – Чотирирольова модель HR-функції за Д. Ульріхом

Джерело: побудовано автором на основі [83]

Реалізація розглянутих вище ролей HR-функції безпосередньо залежить від того, якою є внутрішня структура системи управління персоналом.

Ефективність реалізації зазначених ролей HR-функцій значною мірою залежить від внутрішньої побудови системи управління персоналом. У наукових працях вона трактується як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують її функціонування та розвиток. До складу такої системи входять кілька базових компонентів: цільовий, який визначає стратегічні, тактичні й оперативні орієнтири; функціональний, що охоплює процеси планування, добору, оцінки, мотивації та розвитку персоналу; організаційний, який відображає структуру HR-служби та розподіл повноважень; технологічний, що включає методи й процедури роботи з кадрами; та ресурсний, який забезпечує кадрове, інформаційне, фінансове й матеріально-технічне підґрунтя [13, 16, 21].

Кожен із цих компонентів виконує специфічні функції, однак лише їхня системна взаємодія забезпечує цілісність управління персоналом. Узагальнену характеристику компонентів СУП наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Структурні компоненти системи управління персоналом

Компонент СУП	Зміст компонента	Основні функції
Цільовий	Стратегічні, тактичні та оперативні цілі	Визначення напрямків розвитку, встановлення KPI
Функціональний	Планування, добір, оцінка, мотивація, розвиток	Реалізація кадрових процесів
Організаційний	Структура HR-служби, розподіл повноважень	Забезпечення виконання функцій
Технологічний	Методи, технології, процедури	Регламентація кадрових процесів
Ресурсний	Кадрове, інформаційне, фінансове забезпечення	Забезпечення діяльності СУП

Джерело: побудовано автором на основі [13, 16, 21]

Система управління персоналом функціонує як злагоджений механізм, у якому кожен компонент виконує власну роль, але водночас доповнює інші. Цільовий блок задає стратегічні орієнтири, функціональний забезпечує реалізацію кадрових процесів, організаційний визначає архітектуру HR-служби, технологічний регламентує методи роботи з персоналом, а ресурсний створює матеріальне та інформаційне підґрунтя. У сукупності вони формують основу для стратегічного розвитку організації. Без належної взаємодії цих елементів ефективне управління персоналом стає неможливим.

Змістовне наповнення функціонального компонента розкривається через сукупність конкретних HR-процесів. Важливою характеристикою сучасної СУП є її поділ на окремі напрями діяльності (HR-функції), які в сукупності охоплюють повний цикл роботи з персоналом. Класичним є виділення восьми основних функціональних блоків, які охоплюють повний управлінський цикл: добір та адаптація персоналу (забезпечує залучення та інтеграцію нових працівників), навчання та розвиток (підвищує професійний рівень), оцінка та атестація (визначає результативність), ресурсне забезпечення (створює матеріально-технічну базу), мотивація та компенсації (стимулює продуктивність), організаційна структура (розподіляє повноваження), HR-технології

(автоматизують кадрові процеси), кадрове діловодство (забезпечує юридичний супровід) [16, 21]. Схематичне зображення взаємозв'язків між зазначеними блоками наведено на рисунку 1.2.

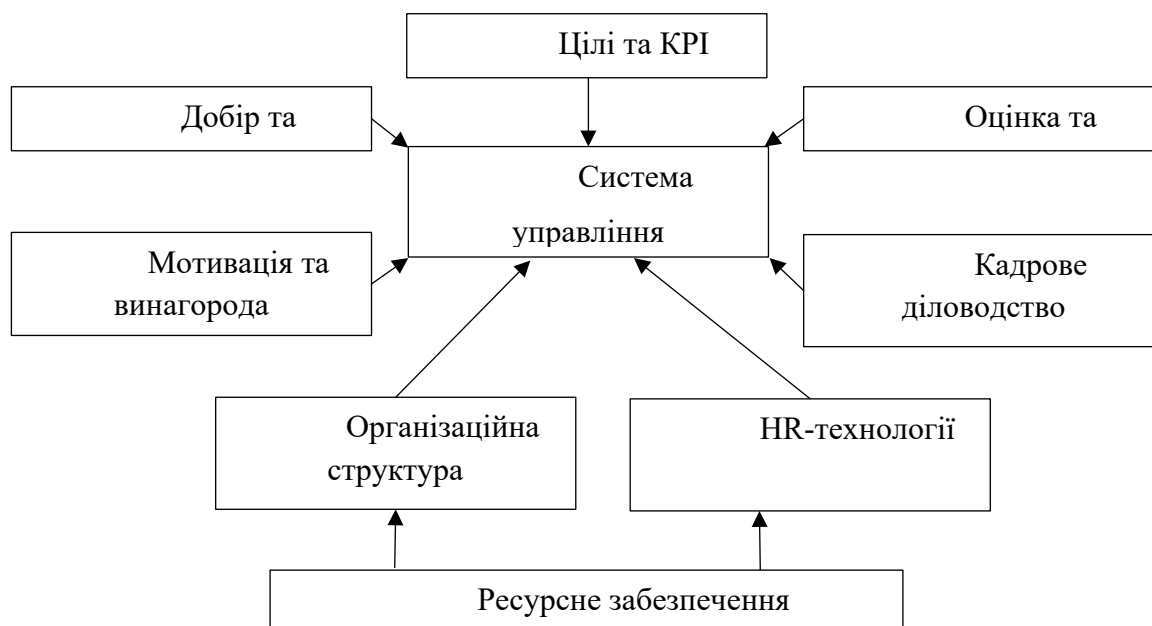


Рисунок 1.2 – Функціональна структура сучасної системи управління персоналом

Джерело сформовано автором на основі [16, 21]

Зображена функціональна структура демонструє, як теоретичні компоненти СУП набувають практичної реалізації через конкретні HR-процеси. Саме ці процеси забезпечують досягнення стратегічних цілей організації та створюють додану вартість за рахунок ефективного використання людського капіталу.

До ключових аспектів значення системи управління персоналом для сучасної організації належать (табл. 1.4).

У сучасній науці управління персоналом сформувалося розуміння, що будь-яка система, зокрема й система управління персоналом, має будуватися на певних засадах – принципах, які визначають логіку її побудови, функціонування та розвитку.

Таблиця 1.4 – Ключові аспекти значення системи управління персоналом

Аспект	Зміст впливу
Економічний	Підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат на персонал, зростання прибутковості
Соціальний	Формування лояльності та залученості персоналу, зниження плинності, сприятливий соціально-психологічний клімат
Організаційний	Підвищення гнучкості та адаптивності до змін, швидке реагування на виклики ринку
Інноваційний	Створення умов для генерації нових ідей, заохочення творчості та раціоналізаторства
Репутаційний	Формування позитивного іміджу роботодавця, привабливість для висококваліфікованих фахівців

Джерело: побудовано автором на основі [16, 23, 77]

Принципи виступають тим фундаментом, який забезпечує цілісність, стійкість та ефективність СУП, особливо в умовах впровадження сучасних інструментів оцінювання, таких як ключові показники ефективності (KPI). На відміну від структури, яка відповідає на питання «з чого складається система», принципи пояснюють, «як саме вона має працювати». Саме тому розгляд основних принципів управління персоналом є необхідним для подальшого аналізу можливостей адаптації KPI в діяльність банківських установ. Систематизацію ключових принципів сучасної системи управління персоналом наведено на рисунку 1.3.

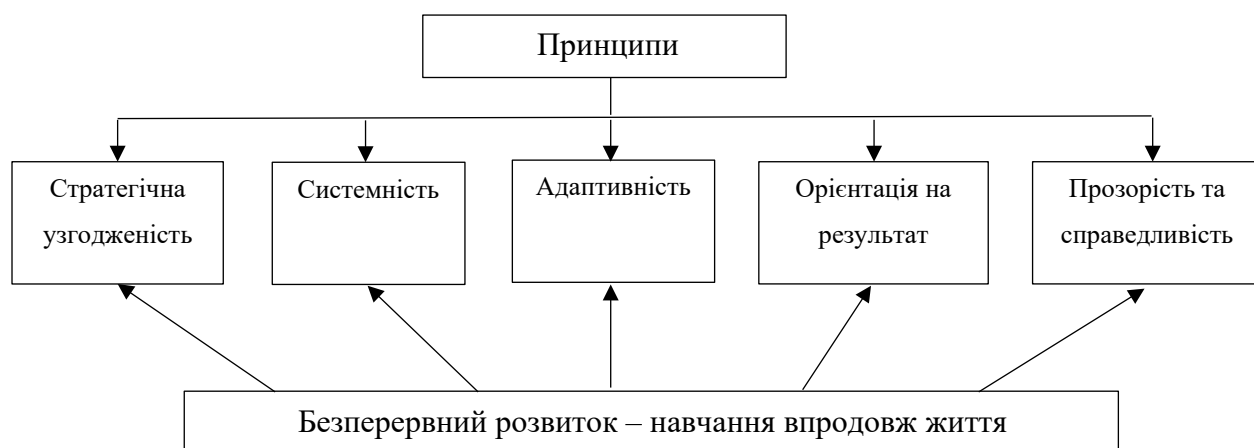


Рисунок 1.3 - Принципи системи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [35, 42]

Кожен із зазначених на рисунку 1.3 принципів відіграє окрему роль у забезпеченні ефективності СУП. Принцип системності забезпечує цілісність і взаємоузгодженість усіх компонентів СУП, що особливо важливо при впровадженні КРІ, оскільки будь-який показник має бути інтегрований у загальну систему оцінювання. Принцип стратегічної узгодженості вимагає, щоб КРІ кожного працівника відповідали стратегічним цілям організації, а не були відірваними від них. Принцип зворотного зв'язку передбачає, що результати оцінювання за КРІ використовуються не для формальної звітності, а для коригування діяльності та розвитку персоналу. Принцип безперервності наголошує на тому, що робота з персоналом, зокрема його оцінювання, має бути постійним процесом, а не разовим заходом. Принципи економічності та розвитку, своєю чергою, орієнтують на те, щоб витрати на СУП окупалися підвищенням продуктивності, а сама система постійно вдосконалювалася відповідно до змін зовнішнього середовища.

Дотримання зазначених принципів створює підґрунтя для формування дієвої системи оцінювання персоналу на основі ключових показників ефективності

Дещо інший підхід до структурування системи управління персоналом пропонують Г. І. Дідур та Н. В. Смирнова, які виокремлюють десять взаємопов'язаних структурних елементів: цілі, функції, методи, організаційну структуру, кадровий склад системи, технологію управління персоналом, кадрові рішення, кадрове діловодство, технічні засоби та контроль [18]. Така деталізація дозволяє більш глибоко проаналізувати окремі аспекти кадрової роботи та забезпечити комплексний вплив на персонал.

Автори також наголошують, що ефективне функціонування системи управління персоналом неможливе без дотримання низки вимог, серед яких: узгодження цілей управління персоналом із загальноорганізаційними цілями, відповідність рівня розвитку підсистеми управління персоналом рівню розвитку організації, висока якість роботи на всіх рівнях підпорядкування функцій, а також високий рівень організації процесів, що дозволяє отримувати

синергетичний ефект. Крім того, наголошується на необхідності постійного розвитку системи, оскільки її «старіння» проявляється у зниженні ефективності, виникненні конфліктів та неузгодженості дій [18].

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що система управління персоналом у сучасній організації є багатокомпонентним утворенням, яке еволюціонувало від кадрового діловодства до стратегічного інструменту управління. Її структура охоплює цільовий, функціональний, організаційний, технологічний та ресурсний компоненти, а змістовне наповнення реалізується через HR-процеси: добір, навчання, оцінку, мотивацію та діловодство. Деякі автори, зокрема Г. І. Дідур та Н. В. Смирнова, пропонують більш деталізовану структуру, виокремлюючи десять взаємопов'язаних елементів, що дозволяє глибше проаналізувати окремі аспекти кадрової роботи. Значення СУП не зводиться лише до економічних показників – соціальні, інноваційні та репутаційні ефекти нерідко визначають довгостроковий успіх організації. Дотримання принципів системності, стратегічної узгодженості, зворотного зв'язку, безперервності, економічності та розвитку створює підґрунтя для впровадження сучасних HR-інструментів, зокрема ключових показників ефективності (KPI). Особливої ваги це набуває в контексті викликів, описаних Д. Сірошем та Г. Дідур: кадровий дефіцит і виснаження людського капіталу вимагають від організацій пошуку нових, більш ефективних підходів до управління персоналом, зокрема через запровадження KPI.

1.2. Сутність концепції ключових показників ефективності в управлінні персоналом

Сутність концепції ключових показників ефективності (KPI) полягає у перетворенні стратегічних цілей організації на конкретні, вимірювані результати діяльності окремих співробітників, підрозділів або компанії в цілому [20]. На відміну від операційних метрик, які фіксують будь-які кількісні дані, KPI завжди

пов'язані зі стратегією: вони показують не просто «що відбувається», а «наскільки ми наближаємося до стратегічних цілей» [27]. Іншими словами, сутність KPI - це створення прозорого ланцюжка: стратегія → цілі → показники → дії → результат.

Щоб зрозуміти, чому сучасне розуміння KPI саме таке, необхідно простежити еволюцію управлінської думки, яка призвела до формування цієї концепції. Основоположником сучасного підходу до управління за цілями вважається Пітер Друкер, який у 1950-х роках запропонував концепцію *management by Objectives* (MBO) [49].

Основна ідея MBO полягала у переході від управління завданнями до управління результатами: цілі організації мають каскадуватися до рівня кожного, а їхнє досягнення стає головним критерієм ефективності [49, 75]. Це був перший крок до створення прозорої та об'єктивної системи оцінки персоналу.

Наступним етапом стало усвідомлення обмеженості суто фінансових показників для оцінки діяльності організації. У 1992 році Роберт Каплан та Девід Нортон запропонували концепцію Збалансованої системи показників (*Balanced Scorecard*, BSC) [29, 49]. Вони довели, що жодна система показників не може бути повною, якщо вона базується виключно на фінансових метриках, які відображають лише минулі результати. Для досягнення довгострокового успіху необхідно оцінювати діяльність компанії за чотирма перспективами [29, 49, 80]. Структуру цих перспектив наведено на рисунку 1.4.

Чотири блоки BSC не існують окремо – вони працюють як ланцюг. Спочатку компанія вкладається в людей: навчання, мотивація, культура. Це запускає зміни всередині – процеси стають швидшими, якіснішими, продуманими. Далі клієнт відчуває ці зміни: кращий сервіс, вища лояльність, більша довіра. І лише потім приходить фінансовий результат – як наслідок, а не як самоціль [29]. Без нього ланцюга гроші або не приходять, або тримаються недовго. Саме тому BSC не просто «чергова система звітності», а спосіб мислити стратегічно, а не реактивно [49].



Рисунок 1.4 – Чотири перспективи Збалансованої системи показників (BSC) за Капланом і Нортон

Джерело: побудовано автором на основі [29, 49, 80]

BSC стала потужним інструментом стратегічного управління, який дозволяє перевести стратегію компанії в конкретні операційні цілі та показники [80].

Однак для сфери управління персоналом цього виявилось недостатньо. Загальна модель потребувала адаптації до специфіки HR. Це завдання вирішив Дейв Ульріх разом із колегами, розробивши концепцію HR Scorecard (HR-рахункової карти). Вона стала логічним продовженням BSC для HR-функції [55].

На відміну від загальної BSC, HR Scorecard зосереджується насамперед на перспективі «Навчання та розвиток», але робить це через призму HR-метрик. Згідно з підходом Ульріха, HR має управлятися як стратегічний актив, а ефективність HR-функції необхідно вимірювати її впливом на бізнес-результати [31]. Це передбачає створення системи показників, які демонструють зв'язок між HR-ініціативами та фінансовими успіхами компанії.

Результатом цієї еволюції стала сучасна система KPI (Key Performance Indicators) - набір індивідуальних, командних або загальноорганізаційних

показників. Вони є ключовими для досягнення стратегічних цілей і завжди вимірюються кількісно [40].

Розрізняють KPI за рівнем впливу на стратегію, а також за природою показників [34]. Перша ознака поділяє показники на стратегічні (довгострокові, пов'язані з глобальними цілями) та операційні (короткострокові, що відображають поточну ефективність). Друга ознака вирізняє фінансові показники (вимірюються в грошовому виразі) та нефінансові (якісні аспекти діяльності). Кожен із цих видів має власне призначення, а їхнє поєднання забезпечує збалансованість системи оцінювання. Узагальнену класифікацію наведено в табл. 1.5

Таблиця 1.5 – Класифікація ключових показників ефективності (KPI)

Ознака класифікації	Вид KPI	Характеристика	Приклади
Рівень впливу на стратегію	Стратегічні	Відображають результативність компанії і цілому; довгострокові	ROI, частка ринку, чистий прибуток
	Операційні	Фокус на ефективність поточних процесів; короткострокові	Кількість заявок, час виконання, нові клієнти
Природа показників	Фінансові	Вимірюються в грошовому виразі	Дохід, маржинальність, собівартість
	Нефінансові	Якісні аспекти, випереджальні індикатори	CSI, eNPS, інноваційні пропозиції

Джерело: побудовано автором на основі [29, 31, 34, 40]

Класифікація охоплює як кількісні (фінансові, операційні), так і якісні (нефінансові) аспекти діяльності організації.

Це дозволяє будувати збалансовану систему оцінювання, яка враховує не лише фінансові результати, а й фактори довгострокового успіху - залученість персоналу, лояльність клієнтів, якість процесів.

Практичне застосування KPI в управлінні персоналом вимагає чіткого розмежування між HR-метриками та HR KPI. Метрики - це будь-які кількісні дані про персонал (наприклад, кількість проведених співбесід, загальна кількість працівників). Вони дають загальну картину, але не обов'язково пов'язані зі стратегічними цілями [34]. Натомість KPI – це стратегічні показники, які безпосередньо впливають на бізнес-результати. Вони відповідають на питання :

«Наскільки ефективно ми використовуємо людський капітал для досягнення стратегічних цілей?» [42].

У міжнародній практиці управління персоналом склалася система ключових HR-показників, які найчастіше використовуються для оцінки ефективності [55].

До них належать: плинність кадрів (turnover rate), час закриття вакансії (time to hire), вартість найму (cost per hire), рівень залученості співробітників (engagement rate), а також відсоток успішних наймів (quality of hire) [34]. Цей набір показників охоплює як операційну ефективність HR (час закриття вакансії, вартість найму), так і стратегічний вплив на бізнес (плинність, залученість, якість наймів).

Таблиця 1.6 – Ключові HR KPI: формули розрахунку та стратегічне значення

KPI	Формула розрахунку	Стратегічне значення
Плинність кадрів	$(\text{Кількість звільнених} / \text{Середньооблікова кількість персоналу}) * 100\%$	Високі витрати на заміну; сигнал про проблеми з культурою або мотивацією
Час закриття вакансії	Дата найму – Дата відкриття вакансії	Швидкість реакції; ефективність каналів пошуку
Вартість найму	Загальні витрати на рекрутинг / Кількість наймів	Ефективність використання бюджету
Рівень залученості (eNPS)	$\% \text{ «прихильників»} - \% \text{ «критиків»}$	Прогнозує продуктивність, плинність, лояльність
Відсоток успішних наймів	$(\text{Кількість співробітників, що пройшли випробувальний термін} / \text{Загальні кількість нових наймів}) * 100\%$	Якість роботи рекрутерів; зниження ризиків помилкового найму

Джерело: побудовано автором на основі [34, 37, 42, 48, 55, 58, 61]

KPI дають змогу оцінити як операційну ефективність HR-функції (час закриття вакансії, вартість найму), так і її стратегічний вплив на бізнес (плинність, залученість, якість наймів). Для ефективного використання важливо, щоб кожен показник відповідав принципу SMART: бути конкретним, вимірювальним, досяжним, релевантним та обмеженим у часі, [55, 79]. Сучасна практика вимагає регулярного перегляду цільових значень KPI відповідно до змін у стратегії компанії та ринкових умов [18, 48].

Сучасна практика, зокрема досвід компанії Corvit Networks, свідчить, що навіть в ІТ-секторі перехід від традиційних щорічних оцінок до KPI-орієнтованої системи привів до вимірювальних покращень: підвищення ефективності роботи команд, зростання продажів та задоволеності клієнтів. Однак той самий кейс демонструє і виклики: надмірний фокус на кількісних показниках може викликати опір персоналу та ігнорувати якісний внесок (інновації, наставництво) [81].

Впровадження системи KPI – це не разовий захід, а складний управлінський проект, який потребує дотримання певної методології. Базовим принципом для побудови індивідуальних показників є критерій SMART [58, 75, 79]. Відповідно до цього принципу, кожен KPI має бути:

- Specific (Конкретним): чітко визначеним і зрозумілим.
- Measurable (Вимірним): таким, що піддається кількісній оцінці.
- Achievable (Досяжним): реалістичним з огляду на наявні ресурси.
- Relevant (Актуальним): таким, що дійсно важливий для бізнесу.
- Time-bound (Обмеженим у часі): з чітким терміном досягнення.

Експерти виокремлюють сім ключових етапів впровадження KPI на основі моделі, запропонованої Ульріхом [28, 33]. Їх можна представити як послідовний алгоритм.

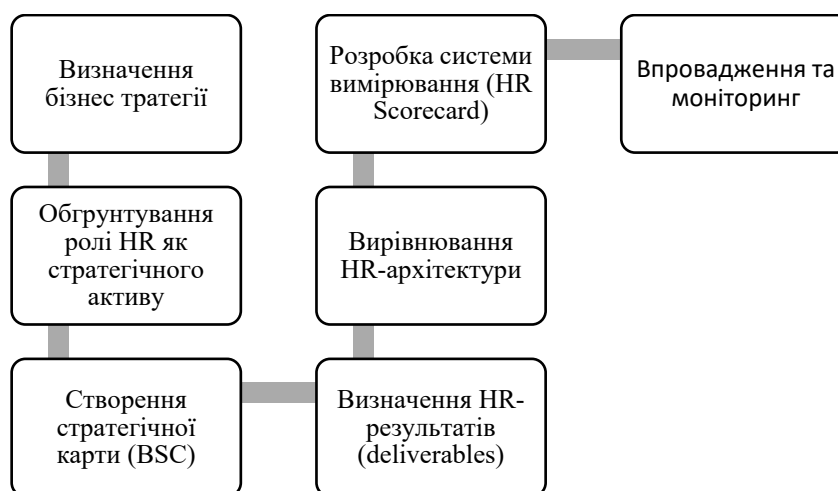


Рисунок 1.5 – Сім етапів впровадження стратегічної системи KPI

Джерело: побудовано автором на основі [58, 75, 79]

Правильно розроблені KPI виконують низку важливих функцій: змістовну (фокусують увагу на головному), мотиваційну (створюють прозорі критерії успіху), діагностичну (сигналізують про проблеми на ранніх стадіях) та комунікаційну (доводять до персоналу цілі та пріоритети) [58].

Сутність концепції KPI полягає в інтеграції стратегічних цілей організації у вимірювані результати діяльності персоналу, що забезпечує перехід від контролю до стратегічного управління. Еволюція підходу від MBO П. Друкера через BSC Каплана та Нортон до HR Scorecard Д. Ульріха сформувала сучасну систему KPI, яка базується на розмежуванні метрик і стратегічних показників. Ключові HR-показники (плинність кадрів, час закриття вакансії, вартість найму, рівень залученості, якість наймів) дають змогу оцінити як операційну ефективність HR-функції, так і її вплив на бізнес-результати. Обов'язковою умовою ефективного впровадження KPI є дотримання принципу SMART та послідовна реалізація етапів стратегічної системи оцінювання. Практичний досвід, зокрема компанії Corvit Networks, підтверджує ефективність такого підходу, однак застерігає від надмірної формалізації, що може нівелювати якісний внесок працівників. Розглянуті теоретичні засади KPI створюють основу для аналізу методичних підходів до формування, оцінювання та контролю ефективності системи управління персоналом на основі KPI в наступному підрозділі.

1.3. Методичні підходи до формування, оцінювання та контролю ефективності системи управління персоналом за KPI

Під методичними підходами до формування KPI розуміють сукупність процедур та алгоритмів, які дають змогу визначити перелік ключових показників, встановити їх цільові значення та забезпечити їх узгодженість зі

стратегічними цілями організації. У сучасній практиці менеджменту найбільш поширеними є такі підходи:

- декомпозиція стратегічних цілей (каскадування) – передбачає послідовний переклад корпоративних цілей у завдання для підрозділів та окремих співробітників, що забезпечує єдність стратегічного напрямку [22];
- метод критичних факторів успіху (Critical Success Factors, CSF) – полягає у визначенні ключових чинників, які є вирішальними для досягнення стратегічних цілей; для кожного такого фактора розробляються відповідні KPI [84];
- метод збалансованої системи показників (BSC) – формує набір KPI за чотирима перспективами (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток), що дозволяє охопити всі аспекти діяльності організації [84];
- бенчмаркінг – передбачає порівняння власних показників з показниками лідерів галузі або найкращими практиками, що допомагає встановити реалістичні цільові значення KPI [19];

Вибір конкретного підходу або їх комбінація залежать від рівня зрілості організації, наявності чіткої стратегії та корпоративної культури. Незалежно від обраного підходу, формулювання кожного окремого KPI має відповідати класичному принципу SMART [79].

Метод критичних факторів успіху (Critical Success Factors, CSF) фокусується на пошуку відповіді на фундаментальне питання: «У чому організація має бути неперевершеною, щоб досягти своїх цілей?». Замість того, щоб одразу створювати показники, він пропонує зосередитись на ключових сферах діяльності, які є вирішальними для успіху. Цей підхід дає змогу уникнути формального добору метрик і забезпечує фокусування на стратегічних пріоритетах.

Теоретичне підґрунтя методу сягає другої половини XX століття, коли в управлінській науці почала формуватися ідея про необхідність виокремлення обмеженої кількості сфер, які є вирішальними для успіху організації. Як зазначають В. Євтушенко, Т. Шуба, Є. Березюк та С. Одіяненко, усвідомлення

важливості розвитку ключових факторів успіху є одним із найактуальніших завдань сучасного менеджменту [84].

Практична логіка застосування методу CSF для формування KPI передбачає таку послідовність дій: визначення стратегічних цілей організації; ідентифікація 5–7 критичних факторів успіху; розробка для кожного фактора одного або кількох кількісних показників (KPI), які дають змогу об'єктивно вимірювати прогрес.

На перший погляд, зв'язок між стратегією, факторами успіху та показниками здається очевидним. Однак на практиці найчастіше помилки трапляються саме тут: або обирають забагато факторів, або показники не відображають реального прогресу. Таблиця 1.7 показує, як три ці рівні узгоджуються в логічну, працюючу схему.

Таблиця 1.7 – Взаємозв'язок стратегічних цілей, критичних факторів успіху та KPI

Стратегічна ціль	Критичний фактор успіху (CSF)	Ключовий показник ефективності (KPI)
Підвищення якості обслуговування клієнтів	Висока якість клієнтського сервісу	Середній час вирішення запиту клієнта, хв
Забезпечення безперебійності поставок	Ефективне управління ланцюгом поставок	Частка замовлень, виконаних у встановлений термін, %
Стимулювання інноваційної активності	Інноваційний потенціал персоналу	Кількість впроваджених раціоналізаторських пропозицій за період, од.

Джерело: побудовано автором на основі [84]

Методологія CSF дає змогу побудувати систему показників, яка не просто фіксує поточні результати, а є інструментом реалізації стратегії. Водночас цей підхід не виключає, а доповнює інші методи формування KPI, зокрема каскадування цілей та збалансовану систему показників.

Метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) належить до підходів, які долають обмеження суто фінансової оцінки діяльності організації. Як зазначає Л. В. Пан, BSC є методологією, що інтегрує фінансові та

нефінансові показники для підвищення ефективності управління, дозволяючи сформувати цілісне уявлення про стан підприємства [84].

Класична структура BSC охоплює чотири перспективи, кожна з яких відповідає на певне стратегічне питання (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Перспективи збалансованої системи показників (BSC) та приклади KPI

Перспектива	Стратегічне питання	Приклади KPI
Фінанси	Як організація виглядає в очах акціонерів?	Рентабельність інвестицій (ROI), чистий прибуток
Клієнти	Як організацію сприймають клієнти?	Індекс задоволеності клієнтів (CSI), частка ринку
Внутрішні бізнес-процеси	У чому організація має досягти досконалості?	Швидкість виконання замовлення, відсоток браку
Навчання та розвиток	Чи здатна організація до подальшого розвитку?	Рівень залученості персоналу, витрати на навчання на одного співробітника

Джерело: побудовано автором на основі [84]

Особливість BSC полягає в тому, що він пропонує концептуальну рамку, яка спрямовує пошук показників за чотирма визначеними напрямками. Після встановлення цілей для кожної перспективи розробляються відповідні KPI, що гарантує збалансованість системи оцінювання та запобігає її перекосові у бік виключно фінансових метрик.

Практичне застосування BSC доцільно розглянути на прикладі підприємства, що планує вихід на міжнародний ринок. Така стратегічна ціль вимагає формування KPI не лише для забезпечення зростання прибутку (фінансова перспектива), але й для вимірювання задоволеності нових клієнтів (клієнтська перспектива), аналізу якості нових продуктів (перспектива внутрішніх процесів) та оцінювання ефективності програм навчання персоналу іноземним мовам (перспектива навчання та розвитку).

Метод BSC органічно поєднується з іншими підходами до формування KPI, зокрема з каскадуванням цілей та методом критичних факторів успіху, що дає змогу створити багаторівневу систему стратегічного оцінювання

На відміну від попередніх підходів, орієнтованих переважно на внутрішні цілі організації, бенчмаркінг пропонує зовнішнє порівняння як інструмент підвищення ефективності. За визначенням Т. С. Морщенок, бенчмаркінг є систематичним процесом вивчення діяльності інших підприємств з метою виявлення ефективних рішень та їх подальшої адаптації у власному бізнесі [19].

Залежно від об'єкта порівняння та поставлених цілей у теорії менеджменту виокремлюють три основні види бенчмаркінгу (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Класифікація видів бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Об'єкт порівняння	Мета	Приклад
Внутрішній	Різні відділи або філії однієї компанії	Виявлення та поширення найкращих практик у межах організації	Порівняння показників продажів різних регіональних представництв
Конкурентний	Прямі конкуренти в тій самій галузі	Оцінка конкурентних позицій та визначення точок зростання	Порівняння рівня задоволеності клієнтів з найближчим конкурентом
Функціональний	Компанії з інших галузей зі схожими бізнес-процесами	Пошук інноваційних підходів, незалежних від галузевої належності	Вивчення логістичних процесів провідної кур'єрської служби для вдосконалення власної доставки

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Для цілей формування KPI бенчмаркінг використовують не як самостійний метод, а як механізм калібрування цільових значень. Інакше кажучи, спочатку підприємство визначає власні KPI (наприклад, вартість залучення клієнта) за допомогою інших методик (BSC, CSF або каскадування), а потім порівнює їх фактичні або планові значення з аналогічними показниками підприємств-еталонів. Там, де виявляються систематичні розриви (прогалини), цільові значення KPI переглядаються в бік підвищення. Такий підхід дозволяє уникнути як заниження планів (через інерцію), так і постановки відірваних від реальності цілей.

У зв'язку, бенчмаркінг постає не окремим способом конструювання KPI, а інструментом їхнього зовнішнього обґрунтування та коригування, що робить систему показників відкритою до ринкових трендів і найкращих практик.

Розробка KPI починається з визначення загальних бізнес-цілей організації, які потім каскадуються (декомпозиуються) до рівнів окремих підрозділів та конкретних виконавців [22]. Такий підхід забезпечує єдність стратегічного напрямку, коли досягнення індивідуальних KPI співробітника безпосередньо впливає на результати команди та компанії в цілому. Узгодження цілей різних рівнів управління через каскадування дозволяє перетворити абстрактну стратегію на конкретний план дій для кожного працівника. На практиці рекомендується використовувати обмежену кількість показників для одного співробітника (як правило, 3–5), щоб уникнути розпорошення уваги та зберегти фокус на головному [68].

Після того як KPI сформовано за допомогою одного з описаних вище підходів (CSF, BSC, бенчмаркінг або каскадування), наступним етапом стає організація процесу оцінювання ефективності персоналу. Це ширше поняття, ніж просто вимірювання KPI, оскільки охоплює комплексну процедуру визначення відповідності кваліфікації, навичок та досягнень працівника вимогам його посади та цілям організації [33]. Існує широкий спектр класичних методів такої оцінки, багато з яких можуть використовуватися в поєднанні з KPI, створюючи збалансовану систему.

Саме тому на практиці все частіше застосовують комбіновані моделі, де кількісні KPI доповнюються якісними методами (наприклад, оцінка за компетенціями або метод 360 градусів). Така гібридизація дає змогу нівелювати основний недолік чисто цифрового підходу - ризик «професійного вигорання» персоналу через надмірну увагу до досягнення планових показників. Окрім того, регулярний перегляд складу KPI (наприклад, раз на півроку) дозволяє адаптувати систему до зміни ринкових умов без повної зміни всієї методики оцінювання.

Одним із найбільш комплексних та затребуваних сьогодні є метод «360 градусів». Він ґрунтується на анонімному анкетуванні керівників, колег, підлеглих, а іноді й клієнтів співробітника. Така багатостороння оцінка дає змогу отримати об'єктивну картину, уникнути упередженості одного оцінювача та виявити як сильні сторони працівника, так і зони для розвитку [33, 36].

Таблиця 1.10 – Класифікація методів оцінки персоналу

Категорія методу	Назва методу	Стисла характеристика
Кількісні	KPI	Оцінка за досягненням ключових, вимірюваних показників ефективності
	Management by Objective	Спільна постановка цілей керівником та співробітником на певний період з подальшою оцінкою їх виконання
Якісні	Метод «360 градусів»	Анонімне оцінювання співробітника його керівником, колегами, підлеглими та іноді клієнтами
	Атестація	Регулярна оцінка, що включає тести, завдання та співбесіди для визначення відповідності займаній посаді
	Інтерв'ю	Індивідуальна зустріч з працівником для обговорення його досвіду, успіхів, труднощів та планів розвитку
	Опитувальники	Анкети для визначення особистих якостей, мотивації та задоволеності роботою
	Рейтингові поведінкові установки	Оцінка частоти та ефективності прояву працівником необхідних навичок у робочих ситуаціях

Джерело: побудовано автором на основі [33, 36, 68]

Цінність методу «360 градусів» полягає в тому, що він фокусується не лише на результатах (що зробив), а й на поведінці та компетенціях (як зробив). Це робить його ідеальним доповненням до кількісних KPI, які часто ігнорують якісні аспекти роботи - командну взаємодію, лідерські якості, комунікацію [33].

Сучасні HRM-системи, зокрема HURMA, дозволяють повністю автоматизувати процес збору даних для «360 градусів»: система надсилає запрошення, збирає анонімні відповіді, формує структуровані звіти та інтегрує результати в загальний профіль співробітника. Це значно знижує адміністративне навантаження на HR-відділ та прискорює отримання результатів.

Автоматизація знімає питання техніки, але залишає головне - якість критеріїв. Саме тому варто окремо зупинитися на вимогах, яким ці критерії мають відповідати.

Для забезпечення ефективності оцінювання, особливо при використанні кількісних методів, таких як KPI, необхідно дотримуватися чотирьох ключових вимог до критеріїв [68]:

1. Критерії мають відповідати реальним завданням працівника, а не

особистим вподобанням керівника. Наприклад, для менеджера з продажів - кількість угод, для програміста - якість коду та дотримання дедлайнів.

2. Кожен працівник має легко розуміти, що саме і як буде оцінюватися. Якщо критерій «проактивність» не має чіткого опису (наприклад, «кількість ініціатив, поданих за квартал»), він стає джерелом невизначеності та конфліктів.

3. Співробітник повинен заздалегідь знати, які показники оцінюються і як вони впливають на його заробітну плату чи кар'єрне просування. Приховані або раптово змінені критерії руйнують довіру до системи оцінювання.

4. Оцінка має стимулювати працівника до розвитку. Якщо критерії є нереалістичними або не залежать від зусиль працівника, вони демотивують замість того, щоб заохочувати. Наприклад, КРІ «збільшити частку ринку на 30% за місяць» для новачка є демотивуючим; натомість «збільшити кількість активних клієнтів на 5%» - реалістичним і таким, що стимулює до роботи.

Навіть за дотримання зазначених вимог, на практиці впровадження КРІ часто стикається з типовими труднощами. Аналіз практичних кейсів дає змогу виокремити кілька найпоширеніших проблем, які знижують ефективність системи, а також визначити способи їх подолання (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Типові проблеми впровадження КРІ та способи їх подолання

Проблема	Причина	Спосіб подолання/наслідок
Брак участі керівництва	Генеральний директор або топ-менеджмент не доносять важливість КРІ до співробітників, не використовують показники для своїх рішень	Система сприймається як «забаганка HR»; потрібна публічна підтримка перших осіб
Неможливість кількісного розрахунку	Відсутність налагодженого управлінського обліку (витрат, заявок, часу, виконання завдань)	КРІ базуються на приблизних оцінках – суб'єктивізм; потрібна автоматизація збору даних
Відсутність прив'язки до мотивації	КРІ не впливають на зарплату або премію, а бонусна частина занадто мала (наприклад, < 10% доходу)	Співробітники ігнорують показники; рекомендована частка бонусу 20-30%
Опір персоналу	Нерозуміння нової системи, страх додаткового контролю	Роз'яснення, навчання, залучення лідерів думок до тестування перед масштабним впровадженням

Джерело: побудовано автором на основі [33, 36, 68]

Подолання зазначених проблем неможливе без зміни управлінської культури. Технологічно правильна система KPI не гарантує її практичної ефективності. Вирішальним фактором стає управлінська культура: підтримка перших осіб, прозорість комунікації та прив'язка до реальної мотивації персоналу. Окрім культурних змін, успішне впровадження KPI потребує дотримання чіткої технологічної послідовності.

Практика впровадження KPI свідчить, що найбільше помилок виникає на початкових етапах, коли стратегічні цілі ще не конкретизовано, а систему показників побудовано без належного зв'язку з реальними завданнями. Порушення послідовності на цих етапах знижує ефективність навіть добре продуманої системи мотивації. Тому впровадження KPI має бути послідовним, з обов'язковим тестуванням показників та врахуванням зворотного зв'язку від працівників. Це дозволяє перетворити систему ключових показників на дієвий інструмент стратегічного управління персоналом, а не формальну процедуру контролю. Послідовність дій при впровадженні системи KPI наведено на рисунку 1.6.

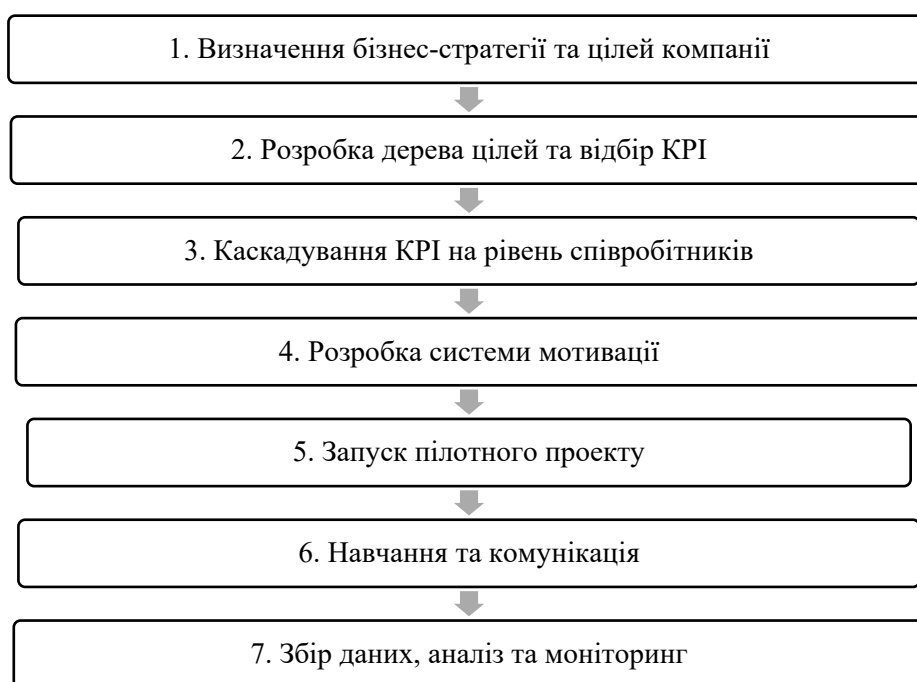


Рисунок 1.6 – Етапи впровадження системи KPI

Джерело: побудовано автором на основі [33, 68, 75]

Найбільше провалів відбувається через ігнорування перших трьох етапів - розмиті цілі, незрозумілі KPI та їхнє довільне каскадування. Без цього наступні кроки (мотивація, пілот, навчання) не мають сенсу.

На практиці рекомендується використовувати обмежену кількість показників для одного співробітника (як правило, 3–5), щоб уникнути розпорошення уваги та зберегти фокус на головному [68].

Розглянуті методичні підходи - CSF, BSC, бенчмаркінг та каскадування - дають відповідь на питання, як побудувати систему KPI загалом. Однак успіх усієї системи залежить від якості кожного окремого показника. Саме для цього існує принцип SMART.

На відміну від стратегічних підходів, описаних вище, SMART є інструментом тактичного рівня - він визначає, якими критеріями має відповідати кожен конкретний KPI, щоб його можна було об'єктивно виміряти та досягти.

Розглянемо кожен з п'яти елементів SMART детальніше (рис 1.7)

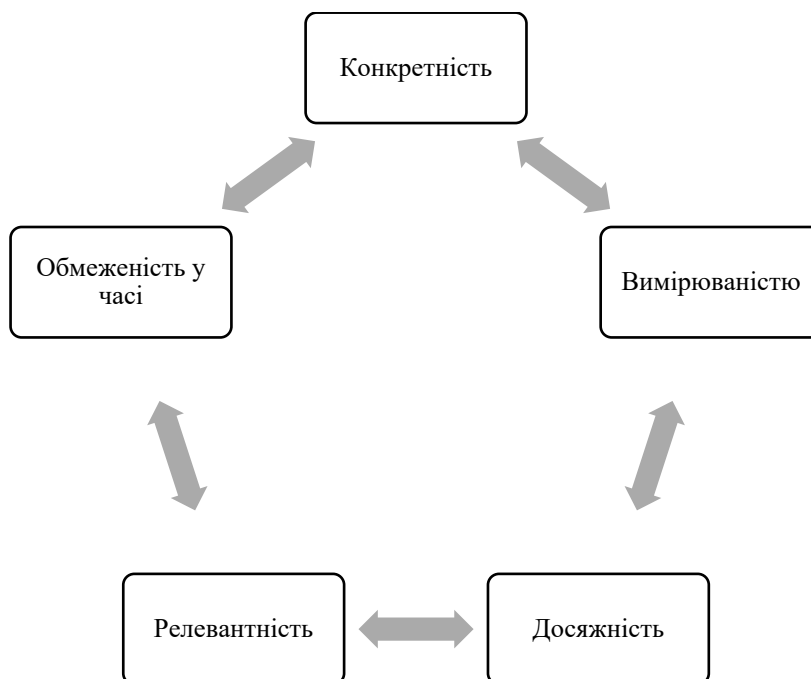


Рисунок 1.7 – Принцип SMART у формулюванні KPI

Джерело: побудовано автором на основі [41, 66]

Принцип SMART вимагає, щоб KPI відповідав п'яти ключовим критеріям. Конкретність означає, що показник має чітко відповідати на питання «що саме

потрібно зробити?» або «якого результату досягти?». Розмиті формулювання, такі як «покращити якість обслуговування», не дають співробітнику розуміння очікуваних дій, що створює підґрунтя для маніпуляцій, конфліктів та суб'єктивної оцінки [41]. Натомість конкретний KPI, наприклад «збільшити показник задоволеності клієнтів (CSAT) з 4,2 до 4,5 за пів року», дає однозначний орієнтир і полегшує контроль [66].

Вимірюваність вимагає, щоб показник можна було кількісно оцінити. Невимірні цілі, як-от «підвищити лояльність клієнтів», залишають простір для маніпуляцій, оскільки ступінь їх досягнення визначатиметься суб'єктивно. Управляти можна лише тим, що можна порахувати [41]. Тому «підвищити NPS (Net Promoter Score) з 30 до 45» є вимірним KPI, який дозволяє об'єктивно відстежувати прогрес [66].

Досяжність передбачає, що ціль має бути реалістичною та амбітною водночас. Нереалістичні цілі, наприклад «збільшити продажі на 500% за місяць», замість мотивації призводять до демотивації персоналу, оскільки працівник не бачить зв'язку між своїми зусиллями та результатом [66]. Досяжний KPI, скажімо «збільшити продажі на 15% за квартал», стимулює до роботи, бо працівник вірить у реальність поставленого завдання.

Релевантність вимагає безпосереднього зв'язку KPI зі стратегічними цілями бізнесу та посадовими обов'язками працівника. Не варто оцінювати людей за показниками, на які вони не можуть вплинути, або які не мають значення для результату. Наприклад, показник «кількість натискань кнопки миші» жодним чином не корелює з прибутком компанії, тому не може вважатися релевантним KPI [41].

Обмеженість у часі означає, що будь-яка ціль має чітко визначений термін виконання. KPI «збільшити продажі» без зазначення дедлайну не створює відчуття терміновості та знижує відповідальність. Натомість показник «збільшити продажі на 10% до кінця кварталу» задає чіткий часовий орієнтир і дозволяє планувати роботу [41].

Отже, якщо каскадування забезпечує вертикальну узгодженість цілей, то SMART гарантує, що кожна окрема ціль на кожному рівні є якісною, вимірною та досяжною. Лише поєднання обох підходів - каскадування та SMART - створює дієву систему KPI.

У розділі досліджено теоретико-методичні засади формування системи управління персоналом на основі KPI.

Отже, у першому розділі досліджено теоретико-методичні засади формування системи управління персоналом на основі KPI.

Проаналізовано структуру сучасної СУП, яка охоплює цільовий, функціональний, організаційний, технологічний та ресурсний компоненти, а також основні принципи її побудови (системності, стратегічної узгодженості, зворотного зв'язку, безперервності).

Розглянуто еволюцію концепції KPI від МВО П. Друкера до HR Scorecard Д. Ульріха. З'ясовано, що сутність KPI полягає у перетворенні стратегічних цілей на вимірювані результати діяльності персоналу.

Систематизовано методичне забезпечення формування KPI (CSF, BSC, бенчмаркінг, каскадування). Доведено, що комплексне оцінювання персоналу потребує поєднання кількісних методів з якісними («360 градусів», атестація).

Результати першого розділу створюють теоретичне підґрунтя для аналізу системи управління персоналом АТ «ОТП Банк» у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «ОТП БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності банку

АТ «ОТП Банк» є дочірнім банком OTP Group – однією з найбільших фінансових груп Центральної та Східної Європи зі штаб-квартирою в Будапешті, Угорщина [74]. Заснований у 1993 році, банк уже понад три десятиліття працює на українському ринку, утвердившись як один із надійних фінансових партнерів для бізнесу [5]. Головний офіс розташований у Києві на вулиці Жилянській, 43, а мережа відділень станом на 2025 рік налічує близько 67 точок по всій Україні [25, 53]

Таблиця 2.1 – Організаційно-економічна характеристика АТ «ОТП Банк» станом на 2025 рік

Показник	Значення
Повна назва	Акціонерне товариство «ОТП Банк»
Рік заснування	1993
Власник	OTP Group(Угорщина), 100%-й дочірній банк
Місце розташування головного офісу	м. Київ, вул. Жилянська, 43
Кількість відділень	67
Основні клієнти	Фізичні особи, корпоративні клієнти, малий та середній бізнес (МСБ)
Основні напрямки діяльності	Кредитування, депозитні операції, розрахунково-касове обслуговування, валютно-обмінні операції
Наявність онлайн-платформ	Мобільний банкінг, інтернет-банкінг, АгроПортал, PonoVa by OTP Bank
Статутний капітал (млн. грн)	6 186
Основний КВЕД	64.19 – Інші види грошового посередництва
Кількість працівників	2 444
Чистий прибуток за 2024 рік (млрд грн)	4,4
Активи (млрд грн)	112,5(2024), 128,9(9 міс, 2025)

Джерело: побудовано автором на основі [3, 5, 6, 25, 32, 46, 53, 71, 74, 76]

Банк активно розвиває цифрові канали обслуговування: клієнтам доступні мобільний та інтернет-банкінг [25], для аграріїв створено онлайн-сервіс

«АгроПортал» [32], а для придбання автомобілів з пробігом – маркетплейс «Ропова by ОТП Банк» [70]. Диверсифікація каналів продажів свідчить про прагнення банку відповідати сучасним вимогам ринку та потребам різних сегментів клієнтів.

Місія банку ґрунтується на стратегії сталого розвитку материнської групи ОТП, яка передбачає довгострокове створення цінності для клієнтів, співробітників, акціонерів та суспільства в цілому. Стратегічними цілями АТ «ОТП Банк» є зміцнення позицій на українському ринку, підвищення операційної ефективності, цифрова трансформація бізнес-процесів, розширення клієнтської бази в сегментах МСБ та роздрібу, а також інтеграція принципів ESG [74].

Серед стратегічних пріоритетів – підтримка економіки України, фінансування енергоефективних проєктів (зокрема, у партнерстві з компанією «СОЛАРБУД СЕРВІС») [47], розширення лінійки партнерських програм для бізнесу та кредитних продуктів для населення [56], а також підтримання фінансової стійкості, що регулярно підтверджується оцінками Національного банку України [73].

Організаційна структура управління АТ «ОТП Банк» є функціональною та багаторівневою. Вищим органом управління є Наглядова рада, яка визначає стратегічні напрями розвитку та контролює діяльність Правління. Очолює Правління Голова Правління (CISO) Володимир Мудрий, якому підпорядковуються члени Правління за окремими напрямами.

До ключових блоків структури належать [24]:

- Корпоративний бізнес (Алла Бініашвілі) – відповідає за продажі великим, середнім та малим корпоративним клієнтам, корпоративне фінансування, продуктову політику та регіональну мережу корпоративного бізнесу.

- Роздрібний бізнес (Олег Клименко) – охоплює розвиток роздрібних

продуктів, продажі та управління мережею відділень, маркетинг, онлайн та офлайн кредитування, а також кредитно-контрольні офіси.

- Фінанси (Петер Корек) – департаменти фінансів та бухгалтерського обліку.
- Управління ризиками (Тарас Проць, CRO) – контроль кредитних ризиків, моніторинг та адміністрування кредитів, управління активами та пасивами, фінансовими та нефінансовими ризиками.
- Операційна діяльність та ІТ (Лілія Лазепко) – технологічні платформи, ІТ-інфраструктура, розвиток та забезпечення, управління проектами
- Адміністративна діяльність (підпорядкування Голові Правління) – департаменти інформаційної та банківської безпеки, управління персоналом, юридичний, глобальних ринків, комплаєнсу та фінансового моніторингу, а також внутрішній аудит, збір та врегулювання кредитів, управління Agile трансформації.

У наведеній структурі кожен блок має чітко визначену зону відповідальності та прямого підпорядкування члену Правління. Це пришвидшує ухвалення рішень і зменшує бюрократичні бар'єри. Особливої уваги заслуговує місце HR-підрозділу. В АТ «ОТП Банк» управління персоналом інтегровано в блок адміністративної діяльності з прямим підпорядкуванням Голові Правління. Таке рішення свідчить, що кадрову функцію сприймають не як допоміжну, а як стратегічну. Це дозволяє HR швидше узгоджувати зміни, зокрема під час запровадження KPI.

Крім того, у складі адміністративного блоку діє напрям Agile трансформації. Його наявність підтверджує перехід банку на гнучкі методи управління. Agile сповідує прозорість, зворотний зв'язок і орієнтацію на результат - цінності, що збігаються з логікою KPI. Отже, середовище для впровадження показників ефективності вже частково сформоване.

Схему організаційної структури АТ «ОТП Банк» подано на рисунку 2.1.

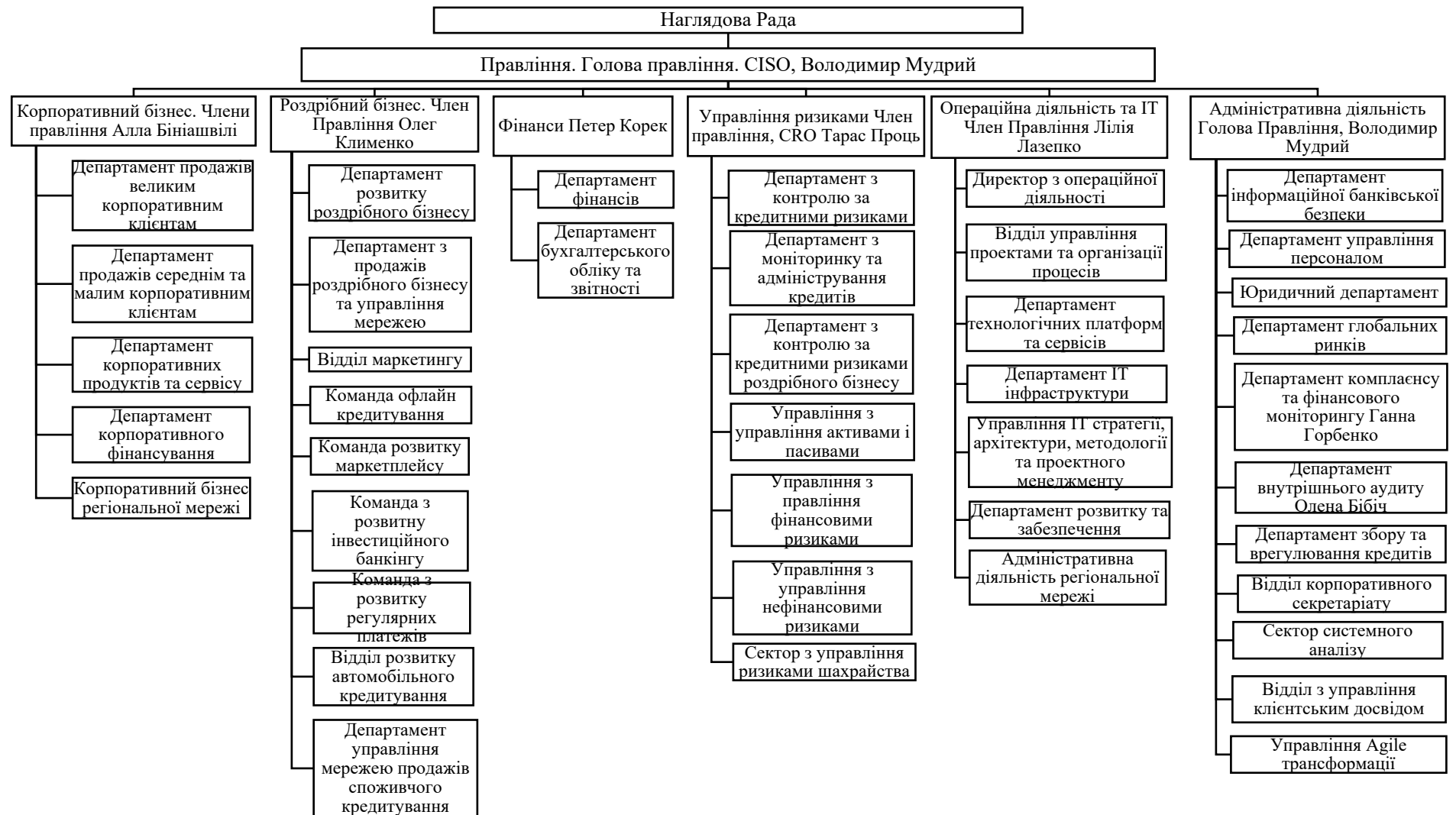


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ОТП Банк

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Важливим елементом організаційної структури АТ «ОТП Банк» є Департамент управління персоналом, який входить до блоку адміністративної діяльності та підпорядковується безпосередньо Голові Правління [24]. Така позиція свідчить про високий статус HR-функції в банку та її інтеграцію в стратегічне управління, що створює належні умови для формування та реалізації ефективної кадрової політики.

До основних HR-ініціатив банку належать: інвестування у здоров'я та розвиток працівників, впровадження комплексних програм підтримки персоналу, створення умов для професійного зростання та навчання [46]. ОТП Банк також активно впроваджує інструменти штучного інтелекту для оптимізації HR-процесів, зокрема для підбору персоналу, адаптації нових працівників та оцінки ефективності [3].

Політика винагороди в АТ «ОТП Банк» базується на принципах справедливості, прозорості та конкурентоспроможності. Банк використовує систему грейдів, яка дозволяє встановлювати заробітну плату залежно від рівня посади, кваліфікації працівника та результатів його роботи [16]. Крім того, діє система преміювання за досягнення ключових показників ефективності (KPI), що стимулює працівників до підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей банку.

Відповідно до внутрішньої Політики банку, система KPI охоплює ключові показники: виконання плану продажів, дотримання кредитної дисципліни, рівень задоволеності клієнтів (CSI), операційну точність та якість обслуговування. Для бізнес-підрозділів (кредитування, продажі) застосовуються кількісні KPI (обсяг виданих кредитів, кількість залучених клієнтів), для підтримуючих підрозділів (юридичний, комплаєнс) – якісні показники (відсутність порушень, дотримання регламентів). Результати оцінювання впливають на щоквартальне та річне преміювання [28].

Динаміка фінансових показників АТ «ОТП Банк» за 2023–2025 роки свідчить про поступове зміцнення його ринкових позицій та фінансової стійкості. Як видно з даних консолідованої звітності [1, 2, 3, 6], банк демонструє

стабільне зростання активів, кредитного портфеля та чистого прибутку, що є передумовою для ефективної реалізації кадрової політики та інвестування в розвиток персоналу.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів, кредитного портфеля та чистого прибутку АТ «ОТП Банк» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 до 2023 %
Активи (млн. грн)	101 933	120 800	135 992	+33,4%
Кредитний портфель (млн. грн)	48 200	56 700	63 100	+30,9%
Чистий прибуток (млн. грн)	3 729	4 400	5 452	+46,2%

Джерело: побудовано автором на основі [1, 2, 3, 4, 6, 68, 73, 74]

Дані консолідованої фінансової звітності АТ «ОТП Банк» за 2023–2025 роки свідчать про стабільне розширення діяльності банку та зміцнення його ринкових позицій [1, 2, 3, 4 6].

Активи банку за аналізований період зросли з 101 933 млн грн у 2023 році до 135 992 млн грн у 2025 році. Приріст активів за цей час становив 33,4%, що свідчить про суттєве масштабування бізнесу. Кредитний портфель збільшився з 48 200 млн грн у 2023 році до 63 100 млн грн у 2025 році (+30,9%), що підтверджує ефективну роботу кредитних підрозділів та активну позицію банку на ринку кредитування. Чистий прибуток зріс з 3 729 млн грн у 2023 році до 5 452 млн грн у 2025 році (+46,2%), що демонструє сталу прибутковість операційної діяльності.

Така позитивна фінансова динаміка створює сприятливі передумови для реалізації кадрової політики банку, зокрема для впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), оскільки зростання бізнесу потребує адекватного розвитку персоналу та підвищення ефективності HR-процесів.

За даними річних звітів, чисельність працівників АТ «ОТП Банк» протягом 2022–2025 років залишалася стабільною та коливалася в межах 2 444 – 2 500 осіб, що свідчить про збалансовану кадрову політику та відсутність значних скорочень або масових наймів [4, 5, 46]. Банк підтримує стабільний рівень

зайнятості навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, що є позитивним сигналом для працівників та ринку праці.

Щодо витрат на оплату праці, то у фінансовій звітності наявні дані лише за І квартал 2025 року: вони склали 510 млн грн, що на 12,5% більше порівняно з аналогічним періодом 2024 року [57]. На жаль, доступна звітність не містить деталізованої інформації за попередні роки, тому провести повний порівняльний аналіз динаміки цього показника неможливо. Однак наявна інформація свідчить про тенденцію до зростання видатків на персонал, що може бути пов'язане з інфляційними процесами, підвищенням заробітної плати для утримання кваліфікованих кадрів та розширенням соціального пакету.

Натомість кредитний портфель АТ «ОТП Банк» є диверсифікованим за категоріями постачальників. Аналіз розподілу кредитів між корпоративними клієнтами, малим та середнім бізнесом (МСБ) та фізичними особами дозволяє оцінити кредитну політику банку та рівень ризиків.

Таблиця 2.3 – Кредитний портфель АТ «ОТП Банк» за сегментами клієнтів (млрд грн)

Сегмент	2023	2024	2025	Зміна 2025 до 2023, %	Частка в портфелі 2025, %
Корпоративні клієнти	21,0	24,5	27,8	+32,4	44,1
Малий та середній бізнес (МСБ)	11,8	14,0	16,2	+37,3	25,7
Фізичні особи	15,4	18,2	19,1	+24,0	30,2
Разом	48,2	56,7	63,1	+30,9	100

Джерело: побудовано автором на основі [4, 6, 69, 71, 73]

Аналіз структури кредитного портфеля свідчить про його диверсифікацію за всіма сегментами клієнтів. Найбільшу частку займає кредитування корпоративних клієнтів – 44,1% станом на 2025 рік, що є типовим для банків із потужним корпоративним напрямом. Частка кредитів фізичним особам становить 30,2%, а малому та середньому бізнесу – 25,7%.

Загальний кредитний портфель банку за період 2023–2025 років зріс на 30,9% (з 48,2 млрд грн до 63,1 млрд грн). Найдинамічніше зростання демонструє сегмент МСБ – +37,3% (з 11,8 млрд грн до 16,2 млрд грн), що свідчить про

підтримку банком розвитку підприємництва в Україні та є одним із стратегічних пріоритетів [56]. Сегмент корпоративних клієнтів зріс на 32,4% (з 21,0 млрд грн до 27,8 млрд грн), а кредитування фізичних осіб – на 24,0% (з 15,4 млрд грн до 19,1 млрд грн).

Загалом структура кредитного портфеля та позитивна динаміка зростання за всіма сегментами свідчать про збалансовану кредитну політику банку та його здатність адаптуватися до змін ринкових умов

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що АТ «ОТП Банк» є фінансово стійкою установою з розгалуженою мережею, потужною підтримкою міжнародної групи та чітко визначеними стратегічними пріоритетами. Банк демонструє стабільне зростання ключових фінансових показників: активи збільшилися на 33,4% (з 101 933 млн грн у 2023 р. до 135 992 млн грн у 2025 р.), валовий кредитний портфель – на 30,9% (з 48,2 млрд грн до 63,1 млрд грн), чистий прибуток – на 46,2% (з 3 729 млн грн до 5 452 млн грн). Функціональна організаційна структура з прямим підпорядкуванням Департаменту управління персоналом Голові Правління свідчить про високий статус HR-функції в банку. Впровадження системи КРІ, що охоплює як кількісні, так і якісні показники для різних категорій працівників, а також активне використання цифрових каналів та інструментів штучного інтелекту створюють передумови для подальшого аналізу ефективності кадрового потенціалу та системи оцінювання персоналу.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу банку

Ефективність діяльності будь-якого підприємства, особливо в банківському секторі, значною мірою залежить від якості його кадрового потенціалу. Кваліфікований, мотивований та лояльний персонал є ключовим фактором конкурентоспроможності та здатності банку адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

За даними фінансової звітності АТ «ОТП Банк», чисельність працівників станом на 31 грудня 2025 року становила 2 444 особи [7]. Порівняно з 2023 роком (2 113 осіб) [4] спостерігається зростання на 331 особу, або 15,7%. Така динаміка свідчить про розширення діяльності банку, яке підтверджується динамікою активів та кредитного портфеля. Кредитний портфель також демонстрував стабільне зростання: з 48,2 млрд грн у 2023 році до 63,1 млрд грн у 2025 році [3, 4, 7]. Збільшення штату було об'єктивно необхідним для обслуговування зростаючих обсягів бізнесу.

Таблиця 2.4 – Динаміка чисельності персоналу та фінансових показників АТ «ОТП Банк»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 до 2023, %
Чисельність персоналу, осіб	2 113	2 413	2 444	+15,7
Активи, млрд. грн	101,9	120,8	135,9	+33,4
Кредитний портфель, млрд грн	48,2	56,7	63,1	+30,9
Чистий прибуток, млн. грн	3 729	4 400	5 452	+46,2

Джерело: побудовано автором на основі [3, 4, 6, 7]

Ефективність використання трудових ресурсів оцінюється через показник продуктивності праці – чистий прибуток на одного працівника. У 2023 році цей показник становив 1 765 тис. грн (3 729 млн грн / 2 113 осіб), у 2024 році – 1 823 тис. грн (4 400 млн грн / 2 413 осіб), а у 2025 році – 2 231 тис. грн (5 452 млн грн / 2 444 особи) [4, 7]. Зростання продуктивності на 26,4% за два роки свідчить про те, що збільшення чисельності персоналу супроводжувалося підвищенням ефективності його роботи, а не просто екстенсивним розширенням штату.

Важливим показником стабільності трудового колективу є плинність кадрів. Згідно з річним звітом банку за 2025 рік, цей показник становив 15%, що є прийнятним для банківського сектору України та свідчить про стабільність трудового колективу [7].

Динаміка витрат на оплату праці за 2023–2025 роки підтверджує тенденцію до підвищення матеріальної винагороди персоналу. Загальні витрати на виплати працівникам зросли з 1 714 млн грн у 2023 році до 2 265 млн грн у 2025 році, тобто на 32,2% [1, 2, 3, 4 7]. На основі цих даних та середньооблікової

чисельності персоналу (2 113 осіб у 2023 році, 2 413 – у 2024, 2 444 – у 2025) розраховано середньорічну заробітну плату одного працівника (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка витрат на персонал та середньої заробітної плати

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 до 2023, %
Витрати на оплату праці, млн. грн	1 714	1 978	2 265	+32,2
Середньооблікова чисельність, осіб	2 113	2 413	2 444	+1,3
Середньорічна заробітна плата, тис. грн	811	820	927	+13,0
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	67,6	68,3	77,2	+13,0

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Номінальне зростання середньої заробітної плати в банку за 2023–2025 роки становило 13,0%, що підтверджує підвищення матеріальної винагороди персоналу та конкурентоспроможність банку на ринку праці.

Аналіз структури персоналу за гендерною та віковою ознаками, проведений за даними річного звіту за 2025 рік, дозволяє виявити важливі соціально-демографічні характеристики трудового колективу. Частка жінок у загальній чисельності персоналу становить 71,6%, чоловіків – 28,4%. При цьому на рівні вищого керівництва частка жінок складає 33%, на рівні середньої ланки – 48%, серед інших працівників – 71% [7]. Для наочності ці дані представлені на рисунку 2.2.

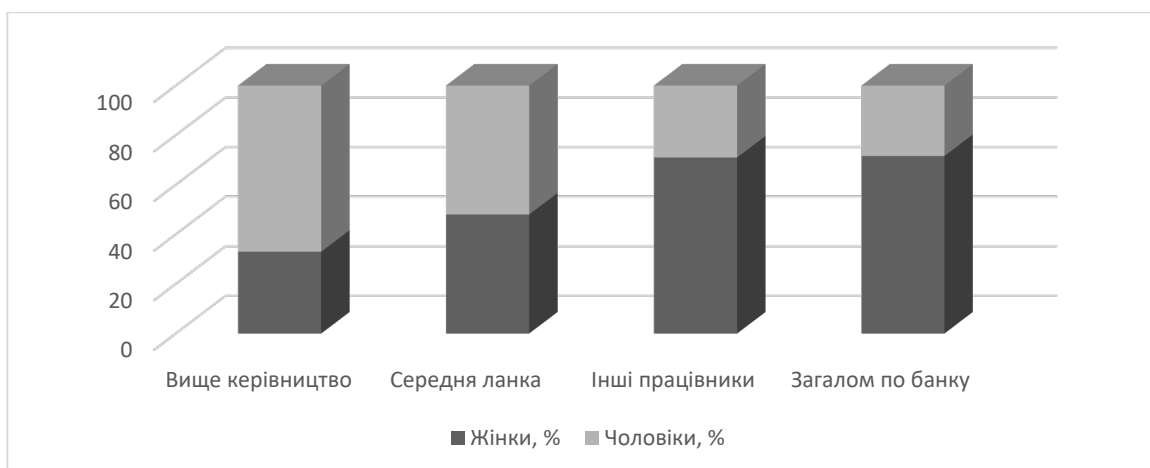


Рисунок 2.2 – Гендерна структура персоналу АТ «ОТП Банк» за рівнями управління у 2025 році

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Зображена на рисунку 2.2 структура демонструє загальносвітову тенденцію фемінізації банківської сфери, особливо на операційних та підтримуючих позиціях, а також свідчить про поступове зростання представництва жінок в управлінських ланках.

Найбільшу частку працівників становить вікова група 30–49 років – 67%. Частка молоді до 30 років – 21%, працівників віком 50+ років – 12% [7]. Візуалізацію цього розподілу наведено на рисунку 2.3.

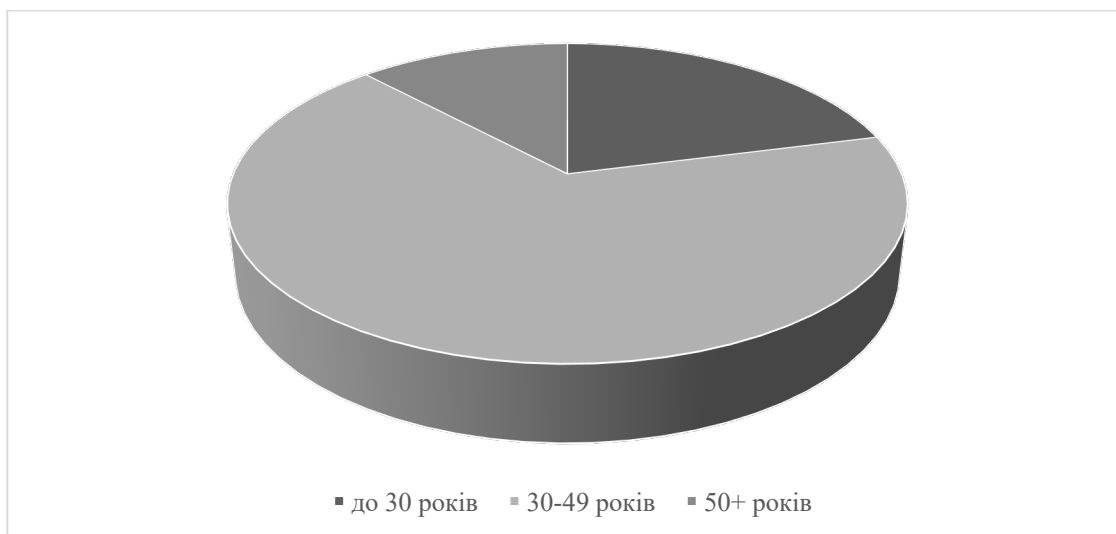


Рисунок 2.3 – Вікова структура персоналу АТ «ОТП Банк» у 2025 році
Джерело: побудовано автором на основі [7]

Це свідчить про збалансований віковий склад зі значною часткою працездатного населення найактивнішого віку, що сприяє стабільності та передачі досвіду. Банк приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації персоналу. Функціонує платформа дистанційного навчання e-Learning, що містить понад 100 електронних курсів та тестів. Загальна кількість годин, витрачених на тренінги у 2025 році, склала 10 170 годин, з яких 62% припало на жінок, 38% – на чоловіків [7].

Розподіл годин на навчання за гендерною ознакою проілюстровано на рисунку 2.4.

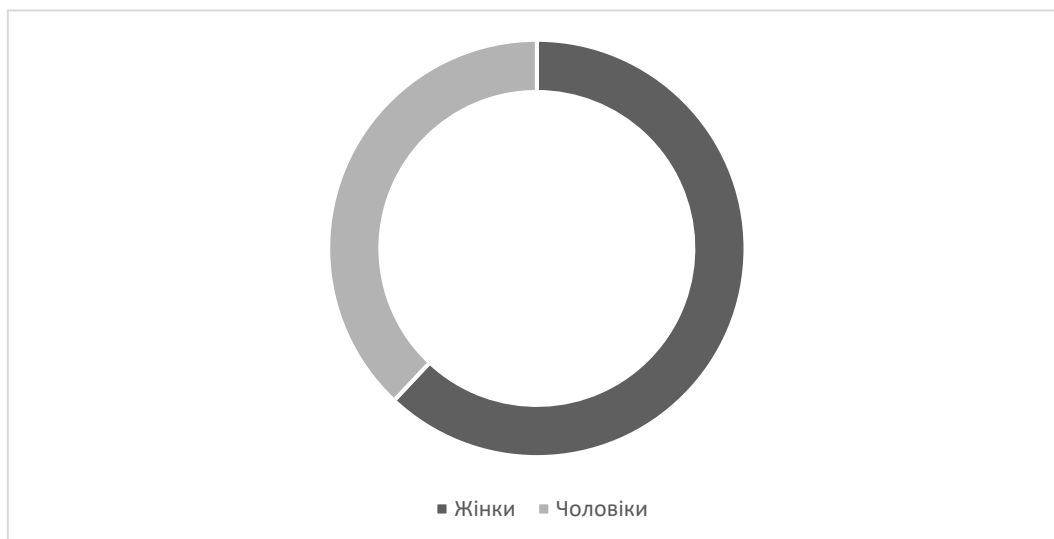


Рисунок 2.4 – Розподіл годин на навчання за гендерною ознакою у 2025 році

Джерело: побудовано автором на основі [7]

В ОТП Банку діє багаторівнева система матеріального стимулювання, що базується на поєднанні фіксованої та змінної частини винагороди. Використовується KPI-based система оцінювання досягнутих результатів співробітників бізнес-підрозділів, що ґрунтується на рівні досягнення стратегічних та індивідуальних цілей. Для напрямів продажу банківських продуктів та повернення проблемної заборгованості застосовуються індивідуальні системи мотивації, які встановлюють залежність премії від індивідуального бізнес-результату. Для вищого керівництва діє нефінансова система оцінювання OKR (Objectives and Key Results), що допомагає визначити досягнення крос-функціональних або проєктних цілей у кварталі. Крім того, передбачені разові премії за участь у проєктах банку, перевиконання планових показників, успішну рекомендацію знайомих (програма «Рекомендуй друга!») та наставництво [7].

Згідно з внутрішньою Політикою оцінки діяльності та матеріального стимулювання, система KPI в АТ «ОТП Банк» базується на дворівневій структурі цілей: стратегічні цілі (загальнобанківські показники, операційний прибуток, RORAC) та індивідуальні цілі (персональні KPI/OKR). Оцінка здійснюється за

принципом SMART, а кількість показників на одного працівника обмежена: для регіональних керівників – не більше 8, для начальників відділів – не більше 6, для лінійних працівників – не більше 4. Розмір премії залежить від посадового окладу, коефіцієнта преміювання, загальної ефективності банку та відсотка виконання індивідуальних цілей. Для вищого керівництва застосовується система OKR, що передбачає щоквартальне встановлення цілей та ключових результатів [28].

Банк пропонує працівникам розширений соціальний пакет, який включає: компенсацію вартості навчання англійської мови (до 80%), знижки від партнерів (Sport Life, WOG, стоматологія), 4 додаткових дні відпустки, корпоративний мобільний зв'язок, а також покриття половини витрат в аптеках (до 1 000 грн на місяць після оподаткування). Також банк забезпечує психологічну підтримку: у 2025 році проведено 949 консультацій для 157 працівників. Окремою важливою складовою соціальної політики є підтримка інклюзивності: станом на кінець 2025 року в банку працевлаштовано 106 людей з інвалідністю, що вдвічі більше, ніж у 2024 році [7].

ОТП Банк впроваджує сучасні HR-технології. Зокрема, використовуються інструменти штучного інтелекту для підбору персоналу, адаптації нових працівників та оцінки ефективності [3]. У банку функціонує програма менторства (13 менторських пар у 2025 році), а також програми розвитку лідерства, зокрема IT Uphill Leadership. У 2025 році 89% працівників взяли участь в опитуванні Engagement survey, що підтверджує високий рівень залученості персоналу та зрілу культуру зворотного зв'язку [7].

За результатами оцінки кадрового потенціалу АТ «ОТП Банк» виявлено стабільне зростання чисельності персоналу (з 2 113 осіб у 2023 році до 2 444 у 2025-му), збалансовану вікову та гендерну структуру, а також підвищення продуктивності праці (+26,4% за два роки). Банк інвестує в навчання (понад 10 000 годин тренінгів), впроваджує сучасні HR-технології та демонструє високий рівень залученості працівників. Система матеріального стимулювання на основі

KPI та OKR разом із розширеним соціальним пакетом створює належні умови для управління персоналом.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом банку в контексті конкурентного середовища

Ефективність системи управління персоналом сучасного банку безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, фінансову стійкість та здатність досягати стратегічних цілей. Для оцінки системи управління персоналом АТ «ОТП Банк» доцільно провести порівняльний аналіз з ключовими конкурентами на банківському ринку України. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони HR-системи, оцінити продуктивність праці, ефективність витрат на персонал та загальну конкурентоспроможність банку як роботодавця.

У якості об'єктів порівняння обрано п'ять системно важливих банків України: АТ «ОТП Банк» (об'єкт дослідження), АТ КБ «ПриватБанк» (лідер ринку за активами та клієнтською базою), АТ «ПУМБ» (один з найефективніших приватних банків), АТ «Укрсиббанк» (дочірній банк міжнародної групи BNP Paribas, сертифікований Top Employer) та АТ «Ощадбанк» (найбільший державний банк із розгалуженою мережею). Аналіз базується на даних офіційної фінансової звітності за 2025 рік.

Для проведення порівняльного аналізу ефективності системи управління персоналом обрано комплексну систему показників, що включає кількісні та якісні характеристики. До кількісних показників належать: масштаб діяльності (активи, кредитний портфель), чисельність персоналу, кількість відділень, фінансові результати (чистий прибуток), витрати на оплату праці та розраховані на їх основі показники продуктивності праці (прибуток на одного працівника) та середньомісячної заробітної плати. До якісних показників віднесено: соціальну

політику банків, програми підтримки персоналу, інклюзивність, розвиток навчання та корпоративну культуру.

Аналіз виконується на основі даних річної фінансової звітності банків за 2025 рік, звітів про управління та публічної інформації про HR-політику. Для розрахунку середньомісячної заробітної плати використовувалась формула: загальні витрати на оплату праці за рік, поділені на середньооблікову чисельність працівників та на 12 місяців. Продуктивність праці визначалась як відношення чистого прибутку до чисельності персоналу.

Для формування контексту оцінювання систем управління персоналом необхідно розуміти масштаби діяльності кожного з досліджуваних банків. У таблиці 2.6 наведено ключові фінансові та інфраструктурні показники.

Таблиця 2.6 – Ключові фінансові та інфраструктурні показники банків у 2025 році

Показник	ОТП Банк	ПриватБанк	ПУМБ	Укрсиббанк	Ощадбанк
Активи, млрд. грн	135,992	823,0	231,0	186,3	512,3
Кредитний портфель, млрд. грн	63,1	143,0	98,1	22,0	128,2
Кошти клієнтів, млрд. грн	90,6	677,8	191,1	156,2	446,0
Чистий прибуток річний, млрд. грн	5,2	67,5	8,05	5,8	16,0
Чисельність персоналу, осіб	2 444	17 170	6 266	4 304	17 902
Кількість відділень	67	1 055	214	220	1 131
Кількість банкоматів	67	7 310	н/д	700	2 711

Джерело: побудовано автором на основі [3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 53, 78]

Найбільшим за активами є ПриватБанк (823 млрд грн), що майже втричі перевищує Ощадбанк (512 млрд грн) та в шість разів – ОТП Банк (136 млрд грн). ОТП Банк має найменшу чисельність персоналу (2 444 особи) та кількість відділень (67), що свідчить про стратегію нішевого гравця з акцентом на ефективність, а не на екстенсивне зростання. Натомість Ощадбанк та ПриватБанк мають розгалужені мережі (понад 1 000 відділень кожен) та чисельність персоналу понад 17 тис. осіб.

Одними з найважливіших індикаторів ефективності системи управління персоналом є продуктивність праці (прибуток на одного працівника) та рівень оплати праці. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно банк використовує людські ресурси та наскільки конкурентоспроможним є як роботодавець. У таблиці 2.7 наведено розрахункові показники на основі даних фінансової звітності банків за 2025 рік.

Таблиця 2.7 – Показники продуктивності праці та оплати персоналу банків у 2025 році

Показник	ОТП Банк	ПриватБанк	ПУМБ	Укрсиббанк	Ощадбанк
Витрати на оплату праці за рік, млн. грн	2 265,0	15 369,3	н/д	4 103,6	11 252,3
Середньомісячна зарплата, тис. грн	77,2	74,6	38,9	79,5	52,4
Прибуток на 1 особу річний, млн. грн	2,13	3,93	1,28	1,35	0,89
Співвідношення зарплати до прибутку на особу, %	3,6	1,9	3,0	5,9	5,9

Джерело: побудовано автором на основі [3, 5, 7, 8, 10, 11, 12]

Найвищий рівень середньомісячної заробітної плати спостерігається в Укрсиббанку (79,5 тис. грн) та ОТП Банку (77,2 тис. грн). Це пояснюється їхньою належністю до міжнародних фінансових груп (BNP Paribas та OTP Group відповідно), які дотримуються єдиних стандартів компенсації та залучення висококваліфікованих кадрів. ПриватБанк пропонує дещо нижчу зарплату (74,6 тис. грн), що компенсується масштабом кар'єрних можливостей та соціальними програмами. Ощадбанк має середню зарплату 52,4 тис. грн, що відповідає його статусу державного банку з фіксованою тарифною сіткою. Найнижчу зарплату серед досліджуваних банків має ПУМБ (38,9 тис. грн), що може бути наслідком консервативної політики витрат або значної частки персоналу з нижчою кваліфікацією.

Лідером за прибутком на одного працівника є ПриватБанк (3,93 млн грн), що обумовлено його масштабом, автоматизацією та ефективною бізнес-моделлю. ОТП Банк посідає друге місце з показником 2,13 млн грн на особу, що

майже вдвічі вище, ніж у ПУМБ (1,28 млн) та Укрсиббанку (1,35 млн), та в 2,4 рази вище, ніж в Ощадбанку (0,89 млн). Це свідчить про високу ефективність використання персоналу в ОТП Банку: при відносно невеликій чисельності (2 444 особи) банк генерує значний прибуток.

Співвідношення зарплати до прибутку на одного працівника показує, яку частку заробленої одним працівником вартості банк повертає йому у вигляді зарплати. Найнижче значення цього показника в ПриватБанку (1,9%) – через надвисоку продуктивність при помірній зарплаті. В ОТП Банку цей показник становить 3,6%, що є помірним значенням. В Укрсиббанку та Ощадбанку він сягає 5,9%, що може свідчити про відносно нижчу ефективність праці при високому рівні оплати.

ОТП Банк демонструє збалансовану модель управління персоналом: висока продуктивність праці поєднується з конкурентоспроможною заробітною платою, що забезпечує як фінансову ефективність, так і привабливість для кваліфікованих кадрів.

Після кількісного порівняння продуктивності праці та оплати персоналу доцільно проаналізувати якісні аспекти управління персоналом, які впливають на залучення, утримання та розвиток працівників. До них належать: соціальна політика, програми навчання, інклюзивність, підтримка ветеранів, психологічна допомога та корпоративна культура.

ОТП Банк робить акцент на комплексних HR-ініціативах: медичне страхування, програми психологічної підтримки, навчання та професійний розвиток, підтримку мобілізованих працівників. Згідно з річним звітом, банк розвиває культуру зворотного зв'язку, регулярно проводить опитування задоволеності персоналу (eNPS) [7, 46]. Однак у відкритих джерелах відсутня деталізація витрат на навчання та соціальні програми.

ПриватБанк у своєму річному звіті робить акцент на інклюзивності (72,8% жінок на керівних посадах, 676 працівників з інвалідністю), соціальній підтримці, але не наводить окремо витрат на навчання чи соціальні програми. Банк має розвинену систему внутрішніх комунікацій та програми мотивації [9].

ПУМБ вирізняється найбільш детальною звітністю щодо соціальної політики: витрати на страхування персоналу понад 115 млн грн, програми підтримки ветеранів, навчання (14,05 млн грн), високий eNPS (74%). ПУМБ системно інвестує в інклюзивність та психологічний добробут [10, 11].

Укрсиббанк – сертифікований Top Employer, має розвинені програми соціальної підтримки (доплати, психологічна допомога, компенсація оренди життя, санаторно-курортне лікування), програму підтримки ветеранів «We're proud», навчання та інклюзивність [12].

Ощадбанк – найбільший державний банк, приділяє увагу інклюзивності (програма «Моя доступність»), соціальному захисту, навчанню персоналу [59]. Однак за рівнем оплати праці та продуктивності поступається банкам з іноземним капіталом.

Проведений кількісний та якісний аналіз дозволяє систематизувати ключові переваги та недоліки системи управління персоналом АТ «ОТП Банк» у порівнянні з конкурентами. Результати цього зведення представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Зведений аналіз переваг та недоліків системи управління персоналом АТ «ОТП Банк»

Переваги	Недоліки та зони для покращення
Висока продуктивність праці (2,13 млн прибутку на одного працівника) – друге місце після ПриватБанк	Недостатня деталізація соціальних інвестицій у річному звіті (відсутні окремі дані про витрати на навчання та соціальні програми)
Конкурентоспроможна оплата праці (77.2 тис грн/міс) – другий показник після Укрсиббанку	Відсутність публічної інформації про рівень лояльності персоналу (eNPS)
Компактна чисельність персоналу та вузька мережа відділень – гнучкість управління	Менш детальне висвітлення HR-показників у звітності порівняно з ПУМБ та Укрсиббанком
Належність до міжнародної групи OTP Group – доступ до сучасних HR-практик та стандартів компенсації	Відсутність окремої програми інклюзивності для ветеранів, на відміну від Укрсиббанку та Ощадбанку
Збалансоване співвідношення зарплати до прибутку на одного працівника	

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

Виходячи з наведених даних можна констатувати, що основною конкурентною перевагою ОТП Банку є висока продуктивність праці, яка досягається завдяки оптимальному поєднанню кваліфікації персоналу, автоматизації процесів та ефективній організаційній структурі. Другий найвищий рівень оплати праці робить банк привабливим роботодавцем для висококваліфікованих фахівців, що в умовах дефіциту кадрів є критично важливим. Компактність (лише 2 444 працівники та 67 відділень) забезпечує гнучкість управління та оперативність у прийнятті HR-рішень.

Попри менш детальну соціальну звітність порівняно з ПУМБ, ОТП Банк демонструє високу стійкість HR-системи в умовах воєнного стану: банк не скорочував персонал, зберіг програми медичного страхування та підтримку мобілізованих працівників. Якщо ПриватБанк досягає найвищої продуктивності праці за рахунок автоматизації та економії на оплаті праці (співвідношення зарплати до прибутку лише 1,9%), то ОТП Банк обирає більш збалансований підхід: інвестує в людей, пропонуючи конкурентоспроможну зарплату, що у довгостроковій перспективі сприяє лояльності та утриманню кадрів.

Водночас, для посилення своїх позицій ОТП Банку варто звернути увагу на досвід ПУМБ та Укрсиббанку у сфері прозорості соціальної звітності та інклюзивності. Публікація даних про витрати на навчання та соціальні програми, а також запровадження спеціальних ініціатив для підтримки ветеранів (за прикладом Укрсиббанку) дозволить зміцнити репутацію банку як соціально відповідального роботодавця.

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи управління персоналом АТ «ОТП Банк», який охопив організаційно-економічну характеристику діяльності банку, оцінку його кадрового потенціалу та порівняльний аналіз у контексті конкурентного середовища. За результатами дослідження встановлено, що АТ «ОТП Банк» є фінансово стійкою установою з позитивною динамікою ключових показників: активи зросли на 33,4% (зі 101 933 млн грн у 2023 р. до 135 992 млн грн у 2025 р.), кредитний портфель – на 30,9% (до 63,1 млрд грн), чистий прибуток – на 46,2% (до 5 452 млн грн).

Організаційна структура банку є функціональною та багаторівневою, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між підрозділами. Департамент управління персоналом підпорядковується безпосередньо Голові Правління, що свідчить про високий статус HR-функції та її інтеграцію в стратегічне управління банком. Впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) для бізнес-підрозділів та системи OKR для вищого керівництва створює належне підґрунтя для оцінювання результатів праці персоналу та їх матеріального стимулювання.

Аналіз кадрового потенціалу показав, що чисельність персоналу банку за період 2023–2025 років зросла на 15,7% (з 2 113 до 2 444 осіб), що відбувалося синхронно зі зростанням обсягів діяльності. Продуктивність праці (прибуток на одного працівника) підвищилася з 1 765 тис. грн у 2023 році до 2 231 тис. грн у 2025 році (+26,4%), що свідчить про інтенсивний характер використання трудових ресурсів, а не лише екстенсивне розширення штату. Гендерна структура персоналу характеризується значною часткою жінок (71,6%), причому представленість жінок на рівні вищого керівництва досягає 33%, на рівні середньої ланки – 48%, що демонструє поступове подолання гендерних дисбалансів в управлінні. Вікова структура є збалансованою з переважанням працівників найактивнішого віку 30–49 років (67%), що сприяє стабільності колективу та ефективній передачі досвіду. Витрати на оплату праці за аналізований період зросли на 32,2% (з 1 714 млн грн до 2 265 млн грн), а середньомісячна заробітна плата підвищилася на 13,0% (до 77,2 тис. грн). Соціальний пакет банку є розширеним та включає компенсацію навчання, додаткові дні відпустки, медичне страхування, психологічну підтримку (949 консультацій у 2025 році) та працевлаштування людей з інвалідністю (106 осіб). Високий рівень залученості персоналу підтверджується участю 89% працівників в опитуванні Engagement survey.

Порівняльний аналіз ефективності системи управління персоналом ОТП Банку в конкурентному середовищі (на фоні ПриватБанку, ПУМБ, Укрсиббанку та Ощадбанку) виявив, що банк посідає друге місце за прибутком на одного

працівника (2,13 млн грн) та за рівнем середньомісячної заробітної плати (77,2 тис. грн). Висока продуктивність праці в ОТП Банку досягається завдяки оптимальній чисельності персоналу (2 444 особи – найменша серед усіх досліджуваних банків), вузькій мережі відділень (67) та належності до міжнародної групи OTP Group, що забезпечує доступ до сучасних HR-практик і стандартів компенсації. Співвідношення зарплати до прибутку на одного працівника в ОТП Банку становить 3,6%, що є помірним значенням та свідчить про збалансований підхід до розподілу фінансових результатів між банком і його працівниками. Ключовими недоліками, які потребують усунення, є недостатня деталізація соціальних інвестицій у річному звіті, відсутність публічної інформації про рівень лояльності персоналу (eNPS) та менш розвинена програма інклюзивності для ветеранів порівняно з Укрсиббанком та Ощадбанком.

Водночас, ОТП Банк демонструє високу стійкість HR-системи в умовах воєнного стану, зберігаючи програми соціальної підтримки та не вдаючись до скорочень персоналу. Перспективними напрямками вдосконалення HR-системи є підвищення прозорості нефінансової звітності, запровадження спеціальних ініціатив для підтримки ветеранів та розширення використання аналітики даних для оцінювання ефективності персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «ОТП БАНК» НА ЗАСАДАХ КРІ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ

3.1. Удосконалення організаційної структури управління персоналом банку

Ефективність системи управління персоналом значною мірою визначається її організаційною структурою – розподілом функцій, рівнем централізації, наявністю спеціалізованих підрозділів та механізмами координації. Сучасні виклики банківського бізнесу в Україні (дефіцит кваліфікованих кадрів, цифрова трансформація, необхідність швидкого прийняття рішень, посилення ролі аналітики) вимагають від АТ «ОТП Банк» перегляду чинної організаційної моделі HR-функції. За результатами аналізу, проведеного в розділі 2, виявлено такі проблеми поточної структури: відсутність спеціалізованого аналітичного підрозділу, розпорошеність функцій рекрутингу та адміністрування між регіональними підрозділами, недостатня інтеграція HR-показників у фінансове планування, а також слабкий зв'язок між оцінкою персоналу та операційними результатами бізнес-підрозділів [3, 5, 7]. Для усунення цих недоліків пропонується комплекс організаційних змін, які базуються на сучасних концепціях HR-менеджменту, висвітлених у працях Армстронга [35], Берсіна [60], а також на кращих практиках міжнародних банківських груп, зокрема материнської OTP Group [74] та досвіді Укрсиббанку (члена BNP Paribas) [12].

Кожна з цих проблем потребує окремого рішення, однак вони тісно пов'язані між собою. Наприклад, без централізованої аналітики важко оцінити реальну ефективність рекрутингу або навчання. А без тісного зв'язку з бізнесом навіть якісна аналітика залишається незатребуваною. Тому пропоновані зміни мають впроваджуватися комплексно, як система, а не як окремі точкові заходи.

Таблиця 3.1 – Діагностика проблем та пропоновані зміни в організаційній структурі HR-функції АТ «ОТП Банк»

Виявлена проблема	Пропоноване рішення	Відповідальний за впровадження	Очікуваний ефект
Відсутність спеціалізованого аналітичного підрозділу	Створення Центру HR-аналітики	Керівник Департаменту управління персоналом	Підвищення точності прогнозування кадрового бюджету
Децентралізація рекрутингу	Централізація в Shared Service Centre	Керівник HR-адміністрування	Скорочення витрат на 10-15%
Слабкий зв'язок з HR з бізнесом	Запровадження HR Business Partner	Керівник Департаменту управління персоналом	Підвищення задоволеності бізнес-підрозділів
Відсутність оцінки ефективності навчання	Створення відділу розвитку персоналу	Керівник відділу розвитку	Підвищення ROI навчання
Несистемні HR-рішення	Утворення Ради з управління ефективністю	Голова Правління/Керівник HR	Стратегічна узгодженість HR-політики

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Першочерговою зміною має стати виділення функції аналітики персоналу в окремий структурний підрозділ. На відміну від поточної практики, де збір і обробка HR-даних здійснюється фрагментарно в межах департаменту управління персоналом без чітко визначених аналітичних завдань, створення Центру HR-аналітики дозволить системно оцінювати ключові метрики: продуктивність праці, плинність кадрів, витрати на навчання в розрізі підрозділів, співвідношення адміністративних та операційних витрат на персонал тощо. Як зазначає Дж. Берсін, сучасна HR-аналітика перетворює управління персоналом з інтуїтивного на data-driven процес, що підвищує обґрунтованість кадрових рішень [60]. До основних функцій Центру мають належати: регулярний моніторинг HR-показників (щомісяця), розробка прогнозних моделей потреби в персоналі, аналіз ефективності систем мотивації, підготовка аналітичних звітів для Правління та Наглядової ради. Штатна чисельність такого центру може становити 3–5 фахівців зі статистики, економіки та HR-методології. Центр має підпорядковуватися безпосередньо керівнику

Департаменту управління персоналом, але тісно співпрацювати з Фінансовим департаментом для узгодження кадрових бюджетів [7, 35].

У чинній організаційній структурі ОТП Банку рекрутинг та кадрове адміністрування частково децентралізовані: регіональні дирекції мають власних HR-менеджерів, що призводить до дублювання функцій та розбіжностей у процедурах відбору [24]. Пропонується створити єдиний Центр обслуговування (Shared Service Center) для масового рекрутингу та адміністрування кадрового діловодства. Така централізація, як свідчить світовий досвід, описаний у працях Д. Берсіна, дозволяє: уніфікувати методики оцінювання кандидатів, скоротити терміни закриття вакансій (з поточних 30–45 днів до 20–25 днів), зменшити витрати на адміністрування за рахунок ефекту масштабу (орієнтовно на 10–15%), забезпечити єдину базу даних для HR-аналітики [60]. Центр може бути розміщений у головному офісі в Києві, але обслуговувати всі регіональні відділення дистанційно. У перспективі це створює передумови для впровадження технологій автоматизованого відбору (прескринінг резюме за допомогою штучного інтелекту, відеоінтерв'ю тощо), що вже апробовано в материнській групі ОТП [74].

Таблиця 3.2 – Очікувані зміни після централізації рекрутингу в Shared Service Center

Показник	Поточне значення	Цільове значення після впровадження
Термін закриття вакансії	30-45 днів	20-25 днів
Витрати на адміністрування	100% (базовий рівень)	- 10-15 %
Кількість регіональних HR-менеджерів, що виконують ідентичні функції	5 (по одному на кожну регіональну дирекцію)	0, усі функції централізовано

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Сучасна модель управління персоналом, обґрунтована Д. Ульріхом, передбачає перехід від функціональної до клієнтоорієнтованої структури, де кожен ключовий бізнес-напрямок отримує виділеного HR-партнера [83]. В ОТП Банку доцільно запровадити посади HR Business Partner для трьох основних напрямів: корпоративний бізнес, роздрібний бізнес, ІТ та операційна діяльність.

HRBP виконуватиме роль стратегічного консультанта для керівника відповідного підрозділу: братиме участь у плануванні персоналу, адаптуватиме загальнобанківські HR-програми до специфіки напряму, допомагатиме у вирішенні конфліктів, організовуватиме оцінювання ефективності за KPI. Запровадження HRBP дозволить підвищити якість зворотного зв'язку між HR-департаментом та бізнес-підрозділами, скоротити час реагування на кадрові проблеми та посилити орієнтацію на досягнення операційних цілей [35]. Чисельність – 3 фахівці (по одному на напрям) з прямим підпорядкуванням керівнику Департаменту управління персоналом і функціональною координацією з боку керівників бізнес-підрозділів.

Основними завданнями HRBP на щоквартальній основі мають стати:

- аналіз виконання KPI в підрозділі та їх звірка з кадровим бюджетом;
- організація зустрічей з керівниками для виявлення кадрових ризиків;
- підготовка пропозицій щодо ротації або навчання персоналу.

Аналіз чинної системи навчання (розділ 2) показав, що банк інвестує значні ресурси в тренінги (понад 10 тис. годин у 2025 році), однак відсутній чіткий механізм оцінки ефективності цих інвестицій [7]. Пропонується створити окремий відділ розвитку персоналу та кар'єрного консультування у складі Департаменту управління персоналом. Його функції: розробка та впровадження програм адаптації для нових працівників (онбординг), створення індивідуальних планів розвитку для працівників з високим потенціалом (програма лідерства), організація внутрішніх та зовнішніх тренінгів з фіксацією бюджету, оцінка ефективності навчання за моделлю Кіркпатріка (реакція, навчання, поведінка, результати). Відділ також має координувати роботу програми менторства (в ОТП Банку діє 13 менторських пар, що є недостатнім для масштабів банку) та сприяти створенню кадрового резерву [7]. Штат відділу – 4–5 осіб.

Для забезпечення колегіального прийняття рішень щодо ключових показників ефективності, системи грейдів, змін в оплаті праці та впровадження нових HR-технологій доцільно створити міжфункціональний дорадчий орган –

Раду з управління ефективністю персоналу. Склад та взаємозв'язки учасників Ради показано на рисунку 3.1

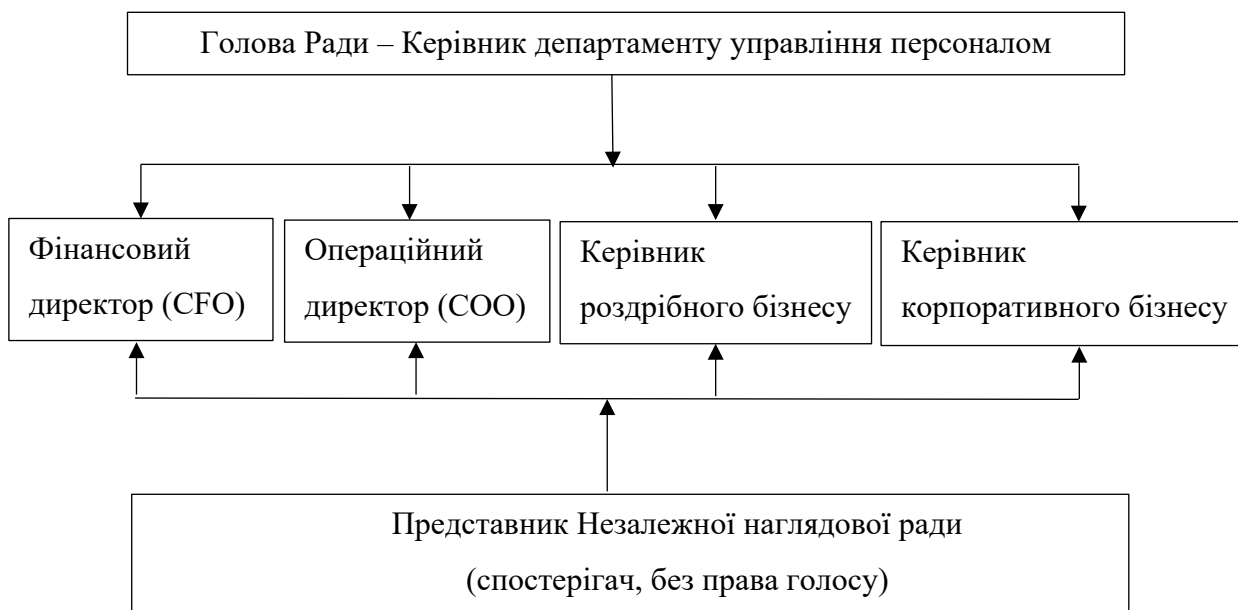


Рисунок 3.1 - Структура Ради з управління ефективністю персоналу в АТ «ОТП Банк»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Засідання Ради доцільно проводити щоквартально. До її компетенції належать: затвердження переліку ключових HR-показників (KPI) для моніторингу, розгляд результатів аналізу плинності кадрів та залученості персоналу (eNPS), прийняття рішень про зміну грейдів або системи преміювання, схвалення стратегічних HR-проектів (впровадження CRM-системи в HR-контур, автоматизація рекрутингу). На першому засіданні Ради варто затвердити перелік ключових HR-показників, графік подання аналітичних довідок від Центру HR-аналітики та склад робочих груп із супроводу змін до організаційної структури.

Створення Ради забезпечить інтеграцію HR-політики в загальне стратегічне управління банком, підвищить прозорість кадрових рішень та сприятиме узгодженню інтересів різних підрозділів [35].

Запровадження Центру HR-аналітики, централізації рекрутингу, посади HRBP, відділу розвитку та Ради з ефективності персоналу дозволить АТ «ОТП

Банк»: підвищити точність прогнозування потреби в персоналі та кадрового бюджету (за рахунок аналітики); скоротити витрати на адміністрування HR-процесів на 10–15% (за рахунок централізації); зменшити час закриття вакансій на 20–30% (за рахунок спеціалізації та автоматизації); підвищити задоволеність бізнес-підрозділів від взаємодії з HR-функцією (за рахунок впровадження HRBP); створити прозору систему оцінки ефективності навчання та розвитку персоналу; забезпечити стратегічну узгодженість HR-рішень із загальними бізнес-цілями банку через діяльність Ради з управління ефективністю.

Зміни до організаційної структури пропонується впроваджувати поетапно протягом 2026 року. На першому етапі (I квартал 2026 р.) – створити Центр HR-аналітики (затвердити положення, підібрати персонал, налагодити збір даних). Другий етап (II квартал 2026 р.) – централізувати функції рекрутингу та адміністрування, розробити регламенти роботи Shared Service Center. Третій етап (III квартал 2026 р.) – запровадити посади HRBP та створити відділ розвитку персоналу. Четвертий етап (IV квартал 2026 р.) – сформувати Раду з управління ефективністю персоналу, провести перше засідання, затвердити стратегічні HR-показники на 2027 рік. Для реалізації змін необхідно залучити внутрішніх HR-фахівців, а також (за потреби) зовнішніх консультантів для навчання аналітиці та оцінці ефективності навчання. Кошторис витрат на впровадження (заробітна плата нових співробітників, закупівля аналітичного програмного забезпечення, навчання) має бути уточнений фінансовим департаментом.

Запропонована послідовність етапів не є випадковою. Спочатку створюється аналітична база (Центр HR-аналітики), оскільки без даних неможливо оцінити ефективність подальших кроків. Централізація рекрутингу та адміністрування (другий етап) спирається на вже налагоджену систему збору показників. Лише після цього запроваджуються HRBP та відділ розвитку, які потребують якісної аналітики для своєї роботи. Рада з управління ефективністю формується на завершальному етапі, оскільки її головне завдання – затверджувати стратегічні показники на наступний період на основі результатів попередніх етапів.

Запровадження будь-яких організаційних змін пов'язане з певними ризиками, які необхідно передбачити та мінімізувати. У таблиці 3.3 систематизовано основні ризики, їхню ймовірність, потенційний вплив на результати впровадження, способи мінімізації та відповідальних осіб.

Таблиця 3.3 – Ризики впровадження організаційних змін та способи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Спосіб мінімізації	Відповідальний
Опір персоналу (регіональні HR-менеджери)	Висока	Середній	Роз'яснювальна робота, пілотний проєкт, залучення до робочих груп	Керівник HR
Нестача кваліфікованих кадрів для HR-аналітики	Висока	Високий	Найм консультантів, навчання власних фахівців, поступове формування команди	Керівник Центру HR-аналітики
Некоректні або неповні дані для аналітики	Середня	Високий	Аудит HR-баз даних, уніфікація регламентів, інтеграція з управлінським обліком	Керівник HR/CFO
Перевищення бюджету	Низька	Середній	Детальне планування, затвердження бюджету Радою, поетапне фінансування	CFO/Рада з управління ефективністю

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Найбільш критичними є ризик опору персоналу та нестача кваліфікованих кадрів для HR-аналітики, оскільки вони мають високу ймовірність і можуть суттєво вплинути на терміни та якість реалізації проєкту. Для їх мінімізації пропонується поступове впровадження змін (пілотний проєкт в одному з регіонів), залучення зовнішніх консультантів на період запуску та навчання власних фахівців за підтримки материнської групи ОТР [7, 24, 28, 35, 60, 74].

Для реалізації запропонованих змін необхідно передбачити відповідне фінансування.

Основні статті витрат охоплюють як одноразові інвестиції (програмне забезпечення, консалтинг, навчання), так і регулярні операційні витрати (фонд оплати праці нових підрозділів, адміністрування).

Розрахунки виконано на основі середньоринкових зарплат для HR-аналітиків, HRBP-менеджерів та вартості ліцензій на аналітичні платформи.

Для забезпечення гнучкості бюджету передбачено резерв на непередбачені витрати (до 10% від загальної суми), що дозволить нівелювати ризик перевитрат на початкових етапах.

Орієнтовний кошторис витрат (у цінах 2026 року) наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Кошторис витрат на впровадження організаційних змін

Стаття витрат	Деталі/кількість	Орієнтовна сума, млн грн
Оплата праці нових співробітників:		
Центр HR-аналітики	3-5 фахівців * 70 тис. грн*12 міс.	2,5-4,2
HR-Business Partner	3 фахівці *80 тис. грн*12 міс.	2,9
Відділ розвитку персоналу	4-5 фахівців * 70 тис. грн * 12 міс.	3,4-4,2
Разом оплата праці	10-13 осіб	8,8-11,3
Інші витрати:		
Закупівлі аналітичного ПЗ	Разові витрати	2-3
Навчання персоналу	Курси, сертифікація	1-1,5
Консультаційні послуги	За потреби	До 1
Загальний бюджет	-	12-17

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Загальний бюджет впровадження (таблиця 3.4) становить 12–17 млн грн. Джерелом фінансування має стати чистий прибуток банку – 5,2 млрд грн у 2025 році. Такі витрати є прийнятними, оскільки не перевищують 0,3 % річного прибутку [3, 7].

Впровадження запропонованої організаційної структури дозволить АТ «ОТП Банк» отримати прямий економічний ефект за рахунок:

- скорочення витрат на адміністрування HR-процесів на 10–15 % (орієнтовна економія 1–1,5 млн грн на рік, виходячи з поточних витрат на регіональних HR-менеджерів та кадрове діловодство) [7, 24];
- зменшення витрат на залучення зовнішніх рекрутингових агентств завдяки централізації та автоматизації відбору (економія близько 0,5 млн грн на рік);
- підвищення ефективності навчання (збільшення ROI навчання на 15–20

% за рахунок впровадження моделі Кіркпатріка та фокусу на результативних програмах) [7].

Запропоновані зміни організаційної структури HR-функції АТ «ОТП Банк» усувають ключові проблеми, виявлені в розділі 2: відсутність аналітики, децентралізацію рекрутингу, слабкий зв'язок HR з бізнесом, непрозору оцінку навчання та несистемні кадрові рішення. Кожна з пропозицій (Центр HR-аналітики, Shared Service Center, HRBP, відділ розвитку, Рада з управління ефективністю) спрямована не на точкове виправлення, а на формування цілісної, стратегічно орієнтованої моделі управління персоналом. Економічна доцільність підтверджується прямим ефектом: скорочення адміністративних витрат на 10–15 %, економією на зовнішньому рекрутингу (0,5 млн грн/рік) та підвищенням ROI навчання на 15–20 %. Водночас головний результат - не стільки економія, скільки створення бази для стратегічних рішень: якісна аналітика, прозорі критерії оцінки та колегіальність ухвалення HR-рішень. При стартовому бюджеті 12–17 млн грн (менше 0,3 % річного прибутку) запропонована реструктуризація є фінансово прийнятною і має окупитися протягом першого року впровадження за рахунок прямого зниження витрат.

3.2. Формування системи KPI для оцінювання результативності персоналу

У межах дослідження проведено кореляційно-регресійний аналіз залежності чистого прибутку АТ «ОТП Банк» від витрат на персонал з метою кількісного оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал та обґрунтування ключових показників ефективності (KPI) для системи управління персоналом. Для аналізу відібрано поквартальні дані за період з I кварталу 2023 року по IV квартал 2025 року (всього 12 періодів), де незалежною змінною (X) є витрати на персонал (млн грн), а залежною (Y) – чистий прибуток (млн грн). Всі

показники очищено від ефекту наростаючого підсумку, що дозволяє оцінити чистий результат кожного окремого кварталу.

Коефіцієнт кореляції Пірсона (Додаток Е) становить 0,9796, що за шкалою Чеддока свідчить про надзвичайно високий прямий зв'язок між витратами на персонал та чистим прибутком банку. Знак «плюс» вказує на те, що збільшення інвестицій у людські ресурси супроводжується зростанням фінансового результату, причому зв'язок є практично функціональним.

Побудоване кореляційне поле підтвердило чітку залежність зростання чистого прибутку зі збільшенням витрат на персонал, а середні характеристики вибірки засвідчили її репрезентативність. Описова статистика (Додаток Є) показала, що середні витрати на персонал за квартал становлять 677,9 млн грн (мінімум – 520 млн грн, максимум – 850 млн грн), а середній чистий прибуток – 1676,7 млн грн (мінімум – 1100 млн грн, максимум – 2250 млн грн). Показники асиметрії (0,10 для X та 0,17 для Y) близькі до нуля, що свідчить про збалансованість даних та їхню придатність для класичного регресійного аналізу.

Для вибору найкращої математичної форми зв'язку протестовано три типи моделей: лінійну, експоненціальну та логарифмічну (Додаток Г). Порівняння коефіцієнтів детермінації (R^2) показало, що найкращі результати має лінійна модель ($R^2 = 0,9596$), яка найбільш точно відображає залежність між витратами на персонал та чистим прибутком (Додаток Д). Експоненціальна та логарифмічна моделі мають дещо нижчі показники ($R^2 = 0,955$ та $R^2 = 0,954$ відповідно), що свідчить про вищий рівень випадкової похибки.

На основі даних у пакеті Microsoft Excel (Додаток Ж) отримано рівняння парної лінійної регресії:

$$y = 3,4781x - 681,18$$

де *y* – чистий прибуток (млн грн), *x* – витрати на персонал (млн грн).

Це рівняння підтверджує пряму залежність між змінними: коефіцієнт регресії *b* = 3,4781* означає, що збільшення витрат на персонал на 1 млн грн приносить банку додатково 3,48 млн грн чистого прибутку.

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,9596$ показує, що 95,96% варіації чистого прибутку пояснюється саме зміною витрат на персонал, і лише 4,04% припадає на інші невраховані фактори (ринкова кон'юнктура, валютні коливання, форс-мажорні обставини). Критерій Фішера ($F = 237,50$) перевищує критичне значення (4,96), а Significance F = $2,7 \times 10^{-8}$ (практично нуль), що підтверджує статистичну значущість та адекватність моделі. Перевірка за допомогою t-критерію Стюдента (фактичне значення 15,41 перевищує критичне 2,23) підтверджує надійність обох коефіцієнтів регресії.

Результати розрахунку прогнозних значень (Додаток Г) дозволили порівняти фактичні та розрахункові показники чистого прибутку. Стандартна похибка моделі становить 79,05 млн грн, що є дуже низьким показником при середньому квартальному прибутку 1676,7 млн грн. Модель працює стабільно на всьому проміжку дослідження.

Проведене дослідження підтвердило, що витрати на персонал є ключовим драйвером зростання чистого прибутку АТ «ОТП Банк». Стратегія банку протягом 2023–2025 років щодо збільшення бюджетів на оплату праці та мотивацію була абсолютно виправданою та високоефективною. Побудована регресійна модель може використовуватися фінансовим департаментом для планування кадрових бюджетів на наступні періоди. Наприклад, якщо в наступному кварталі планується закласти витрати на персонал на рівні 900 млн грн, очікуваний чистий прибуток становитиме: $3,4781 \times 900 - 681,18 = 2449,11$ млн грн.

Отриманий коефіцієнт регресії $b = 3,4781$ дає змогу кількісно оцінити непрямий економічний ефект від запропонованих у підрозділі 3.1 організаційних змін. Більш точне планування кадрового бюджету завдяки роботі Центру HR-аналітики дозволить банку додатково інвестувати в персонал 350–430 млн грн на рік. Згідно з регресійною моделлю, це принесе додатковий чистий прибуток у розмірі 1,2–1,5 млрд грн на рік ($350 \times 3,48 = 1\,218$ млн грн; $430 \times 3,48 = 1\,496$ млн грн). Крім того, скорочення часу закриття вакансій на 20–30 % зменшує втрати

від простою позицій (особливо для бізнес-підрозділів, що генерують дохід) – додатковий ефект може становити кілька мільйонів гривень на рік [7, 60].

Відбір показників ефективності для АТ «ОТП Банк» здійснювався за кількома взаємопов'язаними принципами.

По-перше, кожен КРІ відповідає критеріям SMART: він є конкретним (наприклад, «обсяг виданих кредитів на одного працівника», а не просто «ефективність роботи»), вимірюваним (усі показники мають кількісне вираження), досяжним (цільові значення встановлено на основі регресійної моделі та фактичних даних минулих періодів), релевантним (безпосередньо впливає на фінансовий результат або ключові бізнес-процеси) та обмеженим у часі (щомісячний або щоквартальний період оцінювання).

По-друге, показники інтегровані в існуючу систему збору даних банку: більшість із них може розраховуватися автоматично на основі даних Core Banking System, CRM-системи, а також модулів HR-аналітики, що пропонуються до впровадження в підрозділі 3.1. Це мінімізує витрати на адміністрування та унеможливорює маніпуляції з цифрами.

По-третє, кожен КРІ є зрозумілим для працівника та безпосередньо залежить від його зусиль. Наприклад, для менеджера з продажів КРІ «кількість залучених клієнтів» безпосередньо пов'язаний з його щоденною роботою, тоді як показник «чистий прибуток банку» не може бути його індивідуальним КРІ (надто загальний).

По-четверте, система КРІ має єдину логіку для всіх підрозділів, але різне наповнення: для бізнес-підрозділів переважають кількісні, фінансові показники; для підтримуючих - якісні, пов'язані з дотриманням регламентів та строків; для HR-підрозділу - інтегральні показники ефективності управління персоналом.

По-п'яте, КРІ обов'язково прив'язані до системи матеріального заохочення. Частка змінної частини заробітної плати залежно від посади може становити від 10 % (для підтримуючих підрозділів) до 40–50 % (для бізнес-підрозділів). Це забезпечує пряму мотивацію працівників до досягнення цільових показників.

Для бізнес-підрозділів (кредитування, продажі) пропонуються такі KPI:

1. обсяг виданих кредитів / залучених депозитів на одного працівника (млн грн/особу) – корелює з продуктивністю праці;
2. виконання індивідуального плану продажів (%) – безпосередньо впливає на дохідну частину;
3. кількість нових залучених клієнтів за період – забезпечує розширення клієнтської бази;
4. рівень задоволеності клієнтів (CSI, %) – опосередковано впливає на повторні продажі та лояльність.

Для підтримуючих підрозділів (юридичний, комплаєнс, IT) пропонуються такі KPI:

1. відсутність порушень регламентів / кількість інцидентів – забезпечує стабільність операційної діяльності;
2. дотримання строків виконання завдань (%) – впливає на швидкість бізнес-процесів;
3. кількість успішно реалізованих внутрішніх проєктів – сприяє підвищенню операційної ефективності.

Для HR-підрозділу (з урахуванням створення Центру HR-аналітики) пропонуються такі KPI:

1. продуктивність праці банку (прибуток на одного працівника, млн грн/особу) – ключовий показник, що впливає з регресійної моделі;
2. плинність кадрів (%) – зниження плинності позитивно впливає на стабільність та зменшує витрати на найм;
3. рівень залученості персоналу (eNPS, %) – згідно з дослідженнями Берсіна [13], високий eNPS корелює з продуктивністю;
4. витрати на навчання на одного працівника (тис. грн/особу) – дозволяє контролювати інвестиції в розвиток;
5. співвідношення адміністративних витрат на HR до загальних витрат на персонал (%) – оцінює ефективність централізації HR-функцій.

Алгоритм впровадження системи КРІ в АТ «ОТП Банк» має включати такі кроки:

- 1) Аналіз стратегічних цілей банку на 2026–2027 роки та їх декомпозиція до рівнів підрозділів (каскадування).
- 2) Визначення переліку КРІ для кожної посади/підрозділу (не більше 5–7 показників на одного працівника).
- 3) Розрахунок цільових значень КРІ на основі регресійної моделі (наприклад, якщо плановий прибуток 2,5 млрд грн, то необхідні витрати на персонал - близько 915 млн грн за квартал).
- 4) Узгодження КРІ з керівниками підрозділів та затвердження Радою з управління ефективністю персоналу.
- 5) Доведення КРІ до працівників, роз'яснення зв'язку з преміюванням.
- 6) Збір даних (автоматизований через Core Banking System, CRM, HR-стему) та щомісячний моніторинг.
- 7) Щоквартальна оцінка виконання КРІ, аналіз відхилень, коригування цільових значень за потреби.
- 8) Нарахування премії за формулою: (оклад $\times$ коефіцієнт виконання КРІ $\times$ мультиплікатор 3,48).

Рекомендована періодичність оцінювання КРІ: щомісяця – для оперативних показників (виконання плану продажів, кількість залучених клієнтів), щокварталу – для стратегічних показників (продуктивність праці, eNPS, плинність кадрів), щорічно – для показників ефективності навчання та розвитку.

Критерії преміювання пропонується встановити на основі досягнення цільових значень КРІ з урахуванням вагових коефіцієнтів, визначених на основі регресійної моделі. Оскільки коефіцієнт регресії $b = 3,4781$ свідчить, що кожна гривня, інвестована в персонал, приносить 3,48 грн прибутку, доцільно застосовувати «преміювання з мультиплікатором»: наприклад, перевиконання КРІ на 10% збільшує змінну частину винагороди пропорційно впливу показника на фінансовий результат.

Проведений у межах підрозділу кореляційно-регресійний аналіз підтвердив наявність надзвичайно високого прямого зв'язку між витратами на персонал та чистим прибутком АТ «ОТП Банк» (коефіцієнт кореляції $R = 0,9796$). Побудована лінійна регресійна модель ($y = 3,4781x - 681,18$) є статистично значущою ($R^2 = 0,9596$, $F = 237,50$) та дозволяє стверджувати, що збільшення витрат на персонал на 1 млн грн приносить банку додатково 3,48 млн грн чистого прибутку. Це свідчить про надзвичайно високу окупність інвестицій у людський капітал та підтверджує правильність обраної банком стратегії зростання витрат на персонал у 2023–2025 роках.

На основі отриманих результатів запропоновано систему ключових показників ефективності для різних категорій персоналу (бізнес-підрозділи, підтримуючі підрозділи, HR-підрозділ), а також рекомендовано періодичність їх оцінювання та підхід до преміювання з використанням «мультиплікатора», що враховує високий коефіцієнт регресії. Розроблена регресійна модель може використовуватися фінансовим департаментом для прогнозування чистого прибутку залежно від запланованих витрат на персонал, що підвищує обґрунтованість кадрового бюджетування.

Отже, запропонована система КРІ є не просто експертним набором показників, а науково обґрунтованим інструментом, який базується на кількісному вимірюванні впливу витрат на персонал на фінансовий результат діяльності банку

3.3. Впровадження CRM-системи як інструменту підвищення ефективності управління персоналом та взаємодії в колективі

Для забезпечення ефективної роботи запропонованої в підрозділах 3.1 та 3.2 системи КРІ та оновленої організаційної структури управління персоналом доцільно впровадити CRM-систему SAP SuccessFactors, яка вже використовується материнською OTP Group. Безпосередньо материнська група

вже застосовує модулі SAP SuccessFactors для управління персоналом, проте в українському АТ «ОТП Банк» ця система поки що не інтегрована. Запровадження SuccessFactors дозволить уніфікувати HR-практики з групою, забезпечити автоматизацію збору даних для KPI та eNPS, а також створити єдине інформаційне середовище для управління персоналом [74]. Це дозволить використати готові бізнес-процеси групи та уникнути дублювання функцій. Водночас інтеграція з материнською структурою спростить обмін даними й звітністю за міжнародними стандартами.

Таблиця 3.5 – Функціональні можливості модулів SAP SuccessFactors для HR-системи АТ «ОТП Банк»

Модуль	Призначення	Очікуваний ефект для ОТП Банку
Employee Central	Єдина база даних працівників, кадрове діловодство, управління особовими справами	Прозорість HR-даних, зниження дублювання функцій KPI, чітка система преміювання
Performance & Goals	Постановка цілей (KPI/OKR), оцінка результатів, моніторинг виконання	Автоматизація KPI, чітка система преміювання
Learning	Управління навчанням, e-learning, календар тренінгів, оцінка ефективності	Підвищення ROI навчання, розвиток компетенцій
Succession & Development	Планування кар'єри, кадровий резерв, розвиток талантів	Утримання ключових працівників, зниження плинності
Engagement	Опитування залученості (eNPS), 360-градусна оцінка, пульс-опитування	Зростання мотивації, покращення комунікації

Джерело: побудовано автором на основі [78]

Запровадження SAP SuccessFactors має кілька важливих обґрунтувань. По-перше, система вже є корпоративним стандартом ОТП Group, тому її впровадження в українському дочірньому банку забезпечує уніфікацію HR-процесів, спрощує звітність перед материнською структурою та дозволяє використовувати готові рішення без необхідності додаткової розробки методології [74]. По-друге, SAP SuccessFactors має вбудовані модулі для автоматизації KPI (Performance & Goals), що безпосередньо реалізує пропозиції підрозділу 3.2 – автоматичний розрахунок продуктивності праці, виконання індивідуальних планів та візуалізацію прогресу [7]. По-третє, модуль Engagement дозволяє проводити регулярні опитування залученості персоналу

(eNPS) з автоматичною агрегацією результатів у розрізі підрозділів, що забезпечує зворотний зв'язок для коригування HR-політики [60]. По-четверте, система інтегрується з фінансовими модулями SAP (які вже використовуються в банку), що дозволяє автоматично узгоджувати кадрові бюджети та розраховувати КРІ «витрати на навчання на одного працівника» без додаткових інтеграцій [3, 7].

Послідовність впровадження SAP SuccessFactors в АТ «ОТП Банк» наведено в таблиці 3.6. Графік охоплює період з I по IV квартал 2026 року та узгоджується з етапами організаційних змін, визначеними в підрозділі 3.1 (створення Центру HR-аналітики в I кварталі, централізація рекрутингу в II кварталі тощо).

Ця послідовність уможливорює паралельне виконання окремих етапів, зокрема налаштування модулів (II квартал) не зупиняється під час міграції даних (III квартал), що скорочує загальний термін проєкту. Крім того, графік передбачає пілотну експлуатацію в одному з підрозділів перед промисловим запуском, що дає змогу виявити та виправити помилки без ризику для всієї системи.

Таблиця 3.6 – Графік Ганта впровадження SAP SuccessFactors в АТ «ОТП Банк»

№	Захід	Відповідальний підрозділ	I кв. 2026	II кв. 2026	III кв. 2026	IV кв. 2026
1	Аналіз вимог, затвердження бюджету, вибір підрядника	Департамент HR	x			
2	Налаштування модулів Employee Central, Performance & Goals	ІТ-департамент		x		
3	Інтеграція з існуючи SAP-модулями та Core Banking System	ІТ-департамент		x		
4	Міграція кадрових даних	Департамент HR			x	
5	Тестування системи, налагодження	ІТ-департамент			x	
6	Навчання персоналу (HR, керівники)	Департамент HR			x	
7	Дослідна експлуатація (пілот у підрозділі)	HR-департамент				x
8	Промисловий запуск для всіх підрозділів	ІТ-департамент				x
9	Супровід та підтримка	ІТ-департамент				x

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

Наведений графік Ганта визначає лише терміни та відповідальних. Однак для практичної реалізації важливо також розуміти, які саме ресурси (фінансові, технічні, людські) знадобляться на кожному етапі, як вони пов'язані між собою та скільки часу триватиме кожен захід. Деталізація етапів, їхньої тривалості, попередніх робіт та необхідних ресурсів наведена в таблиці 3.7. Вона охоплює не лише часові рамки, а й матеріально-технічне забезпечення, необхідний персонал та орієнтовну трудомісткість кожного заходу. Це дасть змогу узгодити потреби всіх залучених підрозділів ще до початку робіт.

Таблиця 3.7 – перелік заходів та необхідності ресурсів

Заходи	Попередня робота	Тривалість (дні)	Ресурси
Аналіз вимог до SuccessFactors та затвердження бюджету	-	20	Бюджет 12-17 млн. грн, технічне забезпечення
Налаштування модулів Employee Central, Performance & Goals	Аналіз вимог	30	ІТ-фахівці, зовнішні консультанти SAP
Інтеграція з існуючи SAP-модулями та Core Banking System	Налаштування модулів	25	ІТ-департамент, доступ до Core Banking System
Міграція кадрових даних	Інтеграція з існуючи SAP-модулями	15	HR-департамент, бази даних (Excel, 1C, тощо)
Тестування системи, налагодження	Міграція кадрових даних	20	ІТ-департамент, пілотна група користувачів
Навчання персоналу (HR, керівники)	Тестування системи, налагодження	15	Зовнішні тренери, навчальні матеріали
Дослідна експлуатація (пілот у підрозділі)	Навчання персоналу (HR, керівники)	20	Пілотний підрозділ – корпоративний бізнес
Промисловий запуск для всіх підрозділів	Дослідна експлуатація (пілот у підрозділі)	10	Усі підрозділи банку
Супровід та підтримка	Промисловий запуск для всіх підрозділів	постійно	ІТ-департамент, Service Desk

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

Таблиця 3.7 показує, які ресурси потрібні на кожному етапі, але не фіксує, коли саме ці ресурси використовуються. Для ефективного управління проектом важливо розподілити їх у часі – це дозволяє уникнути простоїв, контролювати бюджет та забезпечити своєчасне виконання всіх робіт. Деталізацію потреби в ресурсах за періодами наведено в таблиці 3.8.

Розподіл ресурсів у часі (таблиця 3.8) дає змогу контролювати витрати, але не показує логічного зв'язку між окремими заходами - який етап має передувати іншому.

Таблиця 3.8 – План потреби в ресурсах

Дні	Попередня робота	HR-інструменти	Ресурси
1-20	Ліцензії SAP	Визначення вимог до KPI	-
21-50	Налаштування модулів	Розробка методи KPI	-
51-75	Інтеграція з Core Banking System	-	-
76-90	Тестування системи	Участь HR у тестуванні	Тренінги для HR-фахівців
91-105	Міграція кадрових даних	Наповнення бази даних	Навчання керівників роботи з KPI
106-125	Промисловий ресурс	Запуск системи KPI	Супровід користувачів

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

Для забезпечення цілісності проєкту та уникнення «вузьких місць» необхідно чітко визначити послідовність виконання робіт. Таку послідовність наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Послідовність реалізації заходів

Позначення	Заходи	Найближчий попередник
A	Аналіз вимог та затвердження бюджету	-
B	Налаштування модулів SAP	A
C	Інтеграція з існуючи SAP-модулями та Core Banking System	B
D	Міграція кадрових даних	C
E	Тестування системи, налагодження	D
F	Навчання персоналу (HR, керівники)	E
G	Дослідна експлуатація (пілот у підрозділі)	F
H	Промисловий запуск для всіх підрозділів	G
I	Супровід та підтримка	H

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

Наведені графіки та плани дають змогу оцінити проєкт із трьох боків: терміни (коли що робити), ресурси (що для цього потрібно) та логіку (який етап за яким іде). Така структура унеможливорює хаотичне впровадження: спочатку аналіз, потім налаштування, далі інтеграція, міграція, тестування, навчання,

пілот і лише потім промисловий запуск. Кожен наступний крок спирається на результат попереднього, що мінімізує ризики помилок. Запровадження SAP SuccessFactors за цією логікою дозволить АТ «ОТП Банк» до кінця 2026 року отримати повністю автоматизовану HR-систему, інтегровану із загальнобанківським контуром SAP, що в комплексі з організаційними змінами (підрозділ 3.1) та системою KPI (підрозділ 3.2) забезпечить досягнення цільових показників ефективності.

Для обґрунтування доцільності запровадження SAP SuccessFactors необхідно провести порівняльний аналіз витрат на впровадження та очікуваних економічних вигод. Орієнтовний кошторис витрат (в цінах 2026 року) на впровадження системи включає наступні статті.

Для банку з чисельністю персоналу 2 444 особи вартість хмарної ліцензії SAP SuccessFactors (модулі Employee Central, Performance & Goals, Learning, Succession & Development, Engagement) становить орієнтовно 0,8–1,0 млн грн на рік в залежності від обраної конфігурації та кількості користувачів (розраховано виходячи з середньоринкової вартості 15–20 євро на користувача) [78].

Роботи з інтеграції SAP SuccessFactors з існуючою банківською системою (ABS), системою управлінського обліку та СЕД, а також налаштування модулів під специфічні KPI ОТП Банку (продуктивність праці, виконання індивідуальних планів, eNPS) оцінюються в 1,0–1,5 млн грн (одноразово). Вартість залучення сертифікованого партнера SAP для інтеграції становить приблизно 500 тис. грн.

Для оцінки економічної доцільності впровадження SAP SuccessFactors розраховано стартові витрати, щорічні операційні витрати та очікувані вигоди (таблиця 3.10).

З таблиці 3,10 видно, що стартові інвестиції в SAP SuccessFactors (2,7 млн грн) окупаються менш ніж за 3 дні за рахунок прямої економії на оплаті праці HR-фахівців (1,44 млн грн/рік), зниження витрат на заміщення працівників через зменшення плинності (1,71 млн грн/рік) та додаткового прибутку від підвищення продуктивності праці (394 млн грн/рік). Крім прямого економічного ефекту, система забезпечує автоматизований збір даних для KPI, модуль постановки

цілей (OKR/KPI), опитування залученості персоналу (eNPS), оцінку 360 градусів, календар навчань та внутрішню комунікаційну платформу. Це створює єдине цифрове середовище для управління персоналом, яке в комплексі з організаційними змінами (підрозділ 3.1) та системою KPI (підрозділ 3.2) забезпечує досягнення стратегічних цілей АТ «ОТП Банк».

Таблиця 3.10 – Розрахунок економічної ефективності впровадження SAP SuccessFactors

Показник	Значення
Стартові виплати (перший рік)	
Ліцензії SAP SuccessFactors	0,9 млн. грн
Інтеграція з Core Banking System	1,2 млн. грн
Навчання персоналу	0,6 млн. грн
Разом стартові витрати	2,7 млн. грн
Щорічні операційні витрати (з другого року)	
Ліцензії SAP SuccessFactors	0,9 млн. грн
Технічна підтримка (0,5 штатної одиниці IT)	0,4 млн. грн
Разом щорічні витрати	1,3 млн. грн
Економія часу HR-фахівців (2 особи * 60 тис. грн * 12 міс.)	1,44 млн. грн
Зниження плинності кадрів (2 444 * 0,02 * 35 тис. грн)	1,71 млн. грн
Додатковий прибуток від підвищення продуктивності праці (2 265 * 0,05 * 3,48)	394 млн. грн/рік
Загальний річний ефект	397,15 млн. грн/рік
Термін окупності	
Стартові витрати/річний ефект * 12 міс.)	~0,08 (менше 3 днів)

Джерело: побудовано автором на основі [7, 60, 78]

Запропонована система забезпечуватиме автоматизований збір даних для розрахунку KPI (обсяг продажів, кількість залучених клієнтів, продуктивність праці), що дозволить усунути ручну працю HR-фахівців та зменшити ризик помилок [7]. Також система включає модуль постановки та контролю цілей (OKR/KPI) з автоматичним нагадуванням про дедлайни та візуалізацією прогресу. Крім того, CRM-система дозволяє проводити опитування залученості персоналу (eNPS), оцінку 360 градусів та анонімні пульс-опитування з автоматичною агрегацією результатів [60]. Важливою функцією є календар навчань та оцінка ефективності тренінгів, що дозволяє контролювати витрати на навчання та оцінювати їхню результативність [7]. Окремим модулем має бути

внутрішня комунікаційна платформа (новини, вакансії, дошка оголошень, зворотний зв'язок), яка підвищує прозорість та згуртованість колективу [35].

Для досягнення максимальної ефективності CRM-систему необхідно інтегрувати з основною банківською системою (для отримання даних про обсяги кредитування та депозитів), системою управлінського обліку (для узгодження бюджету витрат на персонал) та системою електронного документообігу (для автоматизації кадрового діловодства). Інтеграція створить єдине інформаційне середовище, що підвищить швидкість прийняття HR-рішень [7].

Впровадження CRM-системи дозволить: підвищити точність та оперативність розрахунку KPI (автоматизація зменшить ручну роботу на 30–40%) [7]; збільшити залученість персоналу (eNPS) на 10–15% завдяки регулярним опитуванням та прозорим цілям [60]; покращити якість комунікації в колективі та зменшити кількість конфліктів; підвищити продуктивність праці за рахунок чіткої постановки цілей. На основі регресійної моделі (підрозділ 3.2) навіть незначне зростання продуктивності праці (на 5%) приносить додатковий прибуток близько 250–300 млн грн на рік [3, 7].

Запровадження CRM-системи пропонується здійснити протягом I–II кварталів 2026 року паралельно зі створенням Центру HR-аналітики. Орієнтовні витрати на впровадження (ліцензії, налаштування, навчання) становлять 1–2 млн грн, що є прийнятним з огляду на очікуваний ефект. Відповідальними за впровадження є керівник Департаменту управління персоналом та IT-департамент [7, 64].

У третьому розділі дипломної роботи запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом АТ «ОТП Банк» на основі результатів кореляційно-регресійного аналізу, сучасних концепцій HR-менеджменту та кращих практик міжнародних банківських груп.

На основі аналізу, проведеного в розділі 2, виявлено ключові проблеми поточної організаційної структури HR-функції: відсутність спеціалізованого аналітичного підрозділу, децентралізація рекрутингу, слабкий зв'язок між HR та бізнес-підрозділами, відсутність системної оцінки ефективності навчання,

несистемність HR-рішень. Для усунення цих недоліків запропоновано створення Центру HR-аналітики, централізацію рекрутингу та адміністрування в Shared Service Center, впровадження посад HR Business Partner, створення відділу розвитку персоналу та утворення Ради з управління ефективністю персоналу. Реалізація цих змін, за оцінками, дозволить скоротити витрати на адміністрування HR-процесів на 10–15%, зменшити час закриття вакансій на 20–30% та підвищити задоволеність бізнес-підрозділів від взаємодії з HR-функцією.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз залежності чистого прибутку від витрат на персонал (коефіцієнт кореляції $R = 0,9796$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,9596$) довів, що витрати на персонал є найсильнішим фактором впливу на фінансовий результат АТ «ОТП Банк». Коефіцієнт регресії $b = 3,4781$ свідчить, що збільшення витрат на персонал на 1 млн грн приносить банку додатково 3,48 млн грн чистого прибутку. На основі цієї моделі запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI) для бізнес-підрозділів, підтримуючих підрозділів та HR-відділу, а також рекомендації щодо їх періодичності та вагових коефіцієнтів.

Для забезпечення автоматизації запропонованої системи KPI та підвищення ефективності HR-процесів обґрунтовано доцільність впровадження HRIS-системи SAP SuccessFactors, яка вже є корпоративним стандартом материнської OTP Group. Проведений аналіз витрат та вигод показав, що стартові інвестиції в розмірі 2,7 млн грн окупаються менш ніж за 3 дні, а річний економічний ефект становить близько 397 млн грн за рахунок автоматизації HR-процесів, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

Загалом, запропоновані заходи є економічно доцільними, мають чітке наукове обґрунтування та відповідають сучасним тенденціям розвитку HR-менеджменту в міжнародних банківських групах. Їх впровадження дозволить АТ «ОТП Банк» підвищити ефективність використання персоналу, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити стале зростання чистого прибутку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретико-методичних засад формування системи управління персоналом на основі ключових показників ефективності (KPI) та впровадження CRM-системи в діяльність АТ «ОТП Банк» встановлено, що сучасне управління персоналом є стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на фінансові результати банку.

1. Розкрито поняття, структуру та принципи системи управління персоналом у сучасних організаціях. Встановлено, що сучасна СУП охоплює цільовий, функціональний, організаційний, технологічний та ресурсний компоненти, а її ефективність визначається не лише економічними, а й соціальними, інноваційними та репутаційними ефектами. Дотримання принципів системності, стратегічної узгодженості, зворотного зв'язку, безперервності, економічності та розвитку створює підґрунтя для впровадження KPI.

2. Досліджено сутність концепції KPI та її еволюцію від MBO П. Друкера через BSC Р. Каплана та Д. Нортон до HR Scorecard Д. Ульріха. З'ясовано, що сутність KPI полягає в перетворенні стратегічних цілей на вимірювані результати діяльності персоналу. Визначено ключові HR-показники (плинність кадрів, час закриття вакансії, вартість найму, залученість, якість наймів), які дають змогу оцінити як операційну ефективність HR-функції, так і її вплив на бізнес-результати.

3. Систематизовано методичне забезпечення формування KPI (CSF, BSC, бенчмаркінг, каскадування). Доведено, що каскадування забезпечує вертикальну узгодженість цілей, а принцип SMART гарантує якість кожного окремого показника. Встановлено, що комплексне оцінювання персоналу потребує поєднання кількісних методів (KPI, MBO) з якісними («360 градусів», атестація). Виокремлено типові проблеми впровадження KPI (брак участі керівництва, опір

персоналу, відсутність прив'язки до мотивації) та визначено способи їх подолання.

4. Надано організаційно-економічну характеристику АТ «ОТП Банк». Встановлено, що банк є фінансово стійкою установою з позитивною динамікою ключових показників: активи зросли на 33,4 % (зі 101 933 млн грн у 2023 р. до 135 992 млн грн у 2025 р.), кредитний портфель – на 30,9 % (до 63,1 млрд грн), чистий прибуток – на 46,2 % (до 5 452 млн грн). Організаційна структура банку є функціональною та багаторівневою, Департамент управління персоналом підпорядковується безпосередньо Голові Правління, що свідчить про високий статус HR-функції.

5. Проведено аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу. Встановлено, що чисельність персоналу за період 2023–2025 років зростає на 15,7 % (з 2 113 до 2 444 осіб). Продуктивність праці підвищилася з 1 765 тис. грн до 2 231 тис. грн (+26,4 %), що свідчить про інтенсивний характер використання трудових ресурсів. Гендерна структура характеризується часткою жінок 71,6 %, вікова структура є збалансованою з переважанням працівників віком 30–49 років (67 %). Витрати на оплату праці зросли на 32,2 % (з 1 714 млн грн до 2 265 млн грн), середньомісячна заробітна плата підвищилася на 13,0 % (до 77,2 тис. грн). Соціальний пакет банку є розширеним, високий рівень залученості персоналу підтверджується участю 89 % працівників в опитуванні Engagement survey.

6. Здійснено порівняльний аналіз ефективності системи управління персоналом ОТП Банку в конкурентному середовищі (на фоні ПриватБанку, ПУМБ, Укрсиббанку та Ощадбанку). Встановлено, що банк посідає друге місце за прибутком на одного працівника (2,13 млн грн) та за рівнем середньомісячної заробітної плати (77,2 тис. грн). Висока продуктивність праці досягається завдяки оптимальній чисельності персоналу (2 444 особи – найменша серед усіх досліджуваних банків), вузькій мережі відділень (67) та належності до міжнародної групи OTP Group. Співвідношення зарплати до прибутку на одного працівника в ОТП Банку становить 3,6 %, що є помірним значенням та свідчить про збалансований підхід. Ключовими недоліками є недостатня деталізація

соціальних інвестицій у річному звіті, відсутність публічної інформації про рівень лояльності персоналу (eNPS) та менш розвинена програма інклюзивності для ветеранів порівняно з конкурентами.

7. Розроблено комплекс організаційних змін HR-функції: створення Центру HR-аналітики, централізацію рекрутингу в Shared Service Center, запровадження посад HR Business Partner, створення відділу розвитку персоналу та утворення Ради з управління ефективністю персоналу. Реалізація цих змін дасть змогу підвищити точність кадрового планування, скоротити витрати на адміністрування HR-процесів на 10–15 %, зменшити термін закриття вакансій до 20–25 днів та підвищити ROI навчання. Загальний бюджет упровадження (12–17 млн грн) не перевищує 0,3 % річного прибутку банку, що робить пропозиції економічно доцільними.

8. Проведено кореляційно-регресійний аналіз залежності чистого прибутку від витрат на персонал. Коефіцієнт кореляції Пірсона становить 0,9796, що свідчить про надзвичайно високий прямий зв'язок. Побудована лінійна регресійна модель ($y = 3,4781x - 681,18$) є статистично значущою ($R^2 = 0,9596$, $F = 237,50$). Коефіцієнт регресії $b = 3,4781$ означає, що збільшення витрат на персонал на 1 млн грн приносить банку додатково 3,48 млн грн чистого прибутку. Це підтверджує надзвичайно високу окупність інвестицій у людський капітал.

На основі регресійної моделі запропоновано систему KPI для бізнес-підрозділів, підтримуючих підрозділів та HR-підрозділу. Відбір показників здійснювався за принципом SMART, з урахуванням автоматизованого збору даних та прив'язки до системи матеріального заохочення. Рекомендовано застосовувати «преміювання з мультиплікатором» (коефіцієнт 3,48). Запропоновано алгоритм впровадження системи KPI, періодичність оцінювання (щомісяця, щокварталу, щорічно) та критерії преміювання.

9. Для забезпечення автоматизації запропонованої системи KPI обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи SAP SuccessFactors, яка вже є корпоративним стандартом материнської групи OTP Group. Розроблено

графік Ганта, перелік заходів та необхідних ресурсів, план потреби в ресурсах та послідовність реалізації заходів. Проведений аналіз витрат та вигод показав, що стартові інвестиції в розмірі 2,7 млн грн окупаються менш ніж за 3 дні, а загальний річний ефект становить близько 397 млн грн за рахунок автоматизації HR-процесів, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

Запропоновані заходи є економічно доцільними, мають чітке наукове обґрунтування (кореляційно-регресійна модель) та відповідають сучасним тенденціям розвитку HR-менеджменту в міжнародних банківських групах. Їх впровадження дозволить АТ «ОТП Банк» підвищити ефективність використання персоналу, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити стале зростання чистого прибутку.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Акціонерне товариство «ОТП Банк» Консолідована проміжна скорочена фінансова звітність Банківської групи за дев'ять місяців, які закінчилися 30 вересня 2022 року. Київ. 2022 URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/f19/m45nbu5l2dpwe5e08ninl5j6x34eldt4/3Q_2022_sign.pdf (дата звернення 02.03.2025)
2. Акціонерне товариство «ОТП Банк» Консолідована проміжна скорочена фінансова звітність Банківської групи за дев'ять місяців, які закінчилися 30 вересня 2023 року. Київ. 2023 URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/f3a/mufr6lxqv6hvlma13v2vqhr3h7ltzre/3Q_2023col_sign_cl.pdf (дата звернення 02.03.2025)
3. Акціонерне товариство «ОТП Банк» Консолідована проміжна скорочена фінансова звітність Банківської групи за дев'ять місяців, які закінчилися 30 вересня 2025 року. Київ. 2025 URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/82d/x6aflg4h4smglqt2w9cihjutbla v9py4/3Q25_OTP_FinZv9.pdf (дата звернення 02.03.2025)
4. Акціонерне товариство «ОТП Банк» Консолідований річний звіт за рік, який закінчився 31 грудня 2023 року. URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/451/6qbv2rfzgyi2vz4asgiae3s1he40o1pi/2023_cons.pdf#40#22 (дата звернення 02.03.2025)
5. Акціонерне товариство ОТП Банк. Корпоративне управління. Річний звіт. Київ. 2022. URL: <https://surl.li/aqxquh> (дата звернення 02.03.2025)
6. Акціонерне товариство «ОТП Банк» Проміжна скорочена консолідована фінансова звітність за дев'ять місяців, які закінчилися 30 вересня 2024 року. URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/8ae/c6z6zsgvo2xner2sazph23s7rk8rvypg/1_3Q24_OTP_CONS_FinZv.pdf (дата звернення 02.03.2025)

7. Акціонерне товариство «ОТП Банк» Річний звіт за рік, який закінчився 31 грудня 2025 року . URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/8ed/81jslqciapi18v5ud2zjchj2kdtusd1e/Richnii_zvit-OTP-Bank-za-2025-rik.pdf (дата звернення 17.03.2025)
8. Акціонерне товариство комерційний банк "Приватбанк" Окрема проміжна скорочена фінансова звітність за дев'ять місяців, що закінчились 30 вересня 2025 року. URL: <https://static.privatbank.ua/files/pb-sepukr-30092025.pdf> (дата звернення 06.04.2025)
9. Акціонерне товариство комерційний банк "Приватбанк". Річний звіт 2025. Сервіс із людським обличчям: поєднуючи іновації та емпатію. URL: <https://surl.li/qtcmbj> (дата звернення 06.04.2025)
10. Акціонерне товариство «Перший український міжнародний банк» Звіт керівництва. Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року разом зі звітом незалежного аудитора. URL: <https://surl.li/tvikla> (дата звернення 06.04.2025)
11. Акціонерне товариство «Перший український міжнародний банк». Трудові відносини. URL: https://about.pumb.ua/growth/labor_relations (дата звернення 06.04.2025)
12. Акціонерне товариство «Укрсиббанк» Консолідований Звіт про Управління. Консолідована фінансова звітність за рік, який закінчився 31 грудня 2025 року. URL: <https://surl.li/amvwyl> (дата звернення 06.04.2025)
13. Алькема В. Г. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/282/297> (дата звернення 07.02.2026р.)
14. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств. *Монографія*. 2020. С. 212. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/ebcfde51-e037-4651-abb8-bd460117c79d/content> (дата звернення 01.02.2026р.)

15. Виноградський, М. Д., Беляєва, С. В., Виноградська, А. М., Шкапова, О. М. *Управління персоналом*: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2022. 344 с. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/vynogradarskyj-m.d.-vynogradarska-a.m.-shkanova-o.m.-2009-upravlinnya-personalom.pdf> (дата звернення 01. 03.2025)
16. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105> (дата звернення 09.02.2026р.)
17. Данюк, В. М., Петюх, В. М., Цимбалюк, С. О. *Менеджмент персоналу*: Навчальний Посібник Київ: КНЕУ. 2006. 398 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi70/0050907.pdf> (дата звернення 01. 03.2025)
18. Дідур Г. І., Смирнова Н. В. Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій. 2018 URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/1467-6565656784-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/1467-6565656784-1-PB%20(1).pdf) (дата звернення 11.02.2026р.)
19. Економіка і суспільство. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf (дата звернення 11. 03.2025)
20. Коваль Д. О., Дергачова В. В. Теоретико-методичні засади Формування системи мотивації персоналу на основі КРІ в умовах воєнного часу. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/360976> (дата звернення 09. 03.2025)
21. Крушельницька О. В., Мельничук. Д. П. Управління персоналом. Навчальний посібник. 2005. С. 294 URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_623_99319263.pdf (дата звернення 01.02.2026р.)

22. Маслиган О. О., Кулініч Т. В, Сойма С. Ю. Каскадування Збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничого підприємства. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/821/830> (дата звернення 11. 03.2025)
23. Овчарук О. М. Управління людськими ресурсами як важливий напрямок сучасної теорії менеджменту. *Економічний простір*. 2024. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1437> (дата звернення 01.02.2026р.)
24. Організаційна структура АТ “ОТП Банк” Станом на 1 травня 2026 року. URL: https://www.otpbank.com.ua/pdf/information/shareholder-stakeholder-information.pdf?srsId=AfmBOorHygEljc17oscVi1_VQ1bS3lkUJqsIu7Z3RkK2TTaHaQR5ES6E (дата звернення 14.03.2025)
25. Офіційний сайт АТ «ОТП банк». Державні програми. URL: <https://www.otpbank.com.ua/> (дата звернення 02.03.2025)
26. Пан Л. В. Збалансована система показників (balanced scorecard- bsc) як інструмент ефективного управління стратегією організації. 2003 URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92ca6cad-e0f7-457a-a901-9fc0b38ef50c/content> (дата звернення 11. 03.2025)
27. Плахотнік А. Теоретичні засади формування ключових показників ефективності на підприємстві. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fa0321ae-a979-4440-ab61-382be3d34b3c/content> (дата звернення 09. 03.2025)
28. Політика про оцінку діяльності та матеріальне стимулювання працівників АТ «ОТП Банк» URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/ce0/policy_evaluation.pdf?srsId=AfmBOoqks-XoN1o_LguvMDg7WhwsUX1NBVTmQVZFEh4lOSIq7ZIljI4n (дата звернення 27. 03.2025)

29. Роберт С. Каплан та Девід П. Нортон. Збалансована система показників – показники, що стимулюють продуктивність. *Harvard Business School*. 1992. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата звернення 01.02.2026р.)

30. Сірош Д. Дідур Г. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6034> (дата звернення 14.03.2025)

31. Таранич О. В., Якимова Н. С., Лігус. Г. М. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація суспільства*. 2024. №4. С. 14. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16970> (дата звернення 09.02.2026р.)

32. AgroPortal. АгроПортал від ОТП Банк: аграрії можуть отримати фінансування на новому онлайн-сервісі. URL: <https://agroportal.ua/news/finansy/agroportal-vid-otp-bank-agrariji-mozhut-otrimati-finansuvannya-na-novomu-onlayn-servisi> (дата звернення 08.03.2025)

33. Akhtar M. S. Linking Performance Evaluation Techniques with Employee Engagement. *Zenodo* URL: <https://zenodo.org/records/15501031> (дата звернення)

34. Anand N., Grover N. Measuring Human Resource Performance: A Review of Key Performance Indicators. *International Journal of Applied Research*. URL: <http://repository.smuc.edu.et/bitstream/123456789/4923/1/DAGMAWI%20HAILIYE%20.pdf#9#4> (дата звернення 09.02.2026р.)

35. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. M. Armstrong. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. P. 784 (дата звернення 01.02.2026р.)

36. Basyaruddin A. A., Analysis of the Implementation of 360 Degree Feedback Performance Appraisal System at Pt. X. *International Student Conference on Business, Education, Economics, Accounting, and Management* URL: <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/isc-beam/article/view/51578/19621> (дата звернення 24.02.2026р.)
37. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. *Harvard Business School Press* 2001. P. 235 (дата звернення 14.02.2026р.)
38. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. *Internet Archive*. 1964. P. 215. URL: <https://archive.org/details/humancapitaltheo0000beck> (дата звернення 01.02.2026р.)
39. Beer M. Managing Human Assets. *Internet Archive*. 1984. P. 229 URL: <https://archive.org/details/managinghumanass00beer> (дата звернення 01.02.2026р.)
40. Bhimanatham A., Iyer S. S. Evaluating the Impact of Recruitment Metrics on Employee Turnover and Retention Rates. *International Journal of Research*. 2025.. №3. P. 387-392. URL: <https://surl.li/wllzqs> (дата звернення 09.02.2026р.)
41. Butar I. Brazhnyk A. Application of the SMART Analysis Methodology to Enhance the Effectiveness of Organizational Feedback. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/ea132f8c-c102-4c58-9858-8979c70fc46e> (дата звернення 24.02.2026р.)
42. Colbert B. A. The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 204. P.341-348. URL: <https://www.jstor.org/stable/20159047?origin=crossref> (дата звернення 11.02.2026р.)
43. Dag Øivind Madsen. Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. *Encyclopedia*. 2025. № 1. P. 39. URL: <https://www.mdpi.com/2673-8392/5/1/39> (дата звернення 14.02.2026р.)

44. Drucker P. F. The Practice of Management. *Internet Archive*. 2007. P. 375. URL: https://archive.org/details/practiceofmanage0000druc_x1j2 (дата звернення 14.02.2026р.)

45. Elayan M. A. S. Exploring Existing Models and Frameworks for Balancing Financial and Non-Financial KPIs with Strategic Decision-Making in Product Management. *University of Applied Sciences Upper Austria*. 2025. URL: <https://pure.fh-ooe.at/en/studentTheses/exploring-existing-models-and-frameworks-for-balancing-financial-/> (дата звернення 14.02.2026р.)

46. European Business Association. ОТП Банк інвестує у здоров'я та розвиток працівників через комплексні HR-ініціативи. URL: <https://eba.com.ua/otp-bank-investuye-u-zdorov-ya-ta-rozvytok-pratsivnykiv-cherez-kompleksni-hr-initsiatyvy/> (дата звернення 08.03.2025)

47. European Business Association. Ще більше можливостей для енергоефективних рішень: ОТП Банк та Соларбуд сервіс спільно допомагатимуть українському бізнесу. URL: <https://surl.li/zjzdvv> (дата звернення 08.03.2025)

48. Ganesan E. Key Performance Indicators Framework - A Method to Track Business Objectives, Link Business Strategy to Processes and Detail Importance of Key Performance Indicators in Enterprise Business Architecture. *Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems*. 2009. URL: <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/736/#main> (дата звернення 14.02.2026р.)

49. Greenwood R. G. Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Semanticscholar*. 1981. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Management-by-Objectives%3A-As-Developed-by-Peter-by-Greenwood/8b74d1960a8e0ab5645b1b294658bca668a299a9> (дата звернення 11.02.2026р.)

50. Fayol H. General and Industrial Management. *Internet Archive*.. 1949. P. 147. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518/page/n5/mode/2up> (дата звернення 01.02.2026р.)

51. Financial Club. ОТП Банк отримав 50% гарантії ЄБРР для кредитів бізнесу на 200 млн євро. URL: <https://finclub.net/news/otp-bank-otrymav-50protsent-harantii-yebrr-dlia-kredytiv-biznesu-na-200-mln-ievro.html> (дата звернення 08.03.2025)

52. Financial Institutions. OTP Bank Nyrt Rating Report. URL: <https://www.scopegroup.com/ScopeGroupApi/api/analysis?id=642518d0-28ce-4e13-ad1e-11d815714dd7#3#1> (дата звернення 08.03.2025)

53. Forbes Україна. Про кількість відділень: ОТП Банк: новини компанії, інформація про ОТП Банк. URL: <https://forbes.ua/profile/otp-bank-522> (дата звернення 12.03.2025)

54. Ford H. My Life and Work. *Internet Archive*. 1922. P. 299. URL: https://archive.org/details/bub_gb_4K82efXzn10C (дата звернення 01.02.2026р.)

55. IIMB. Management Review. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. URL: <https://www.iimb.ac.in/imr/previous-issues/The-HR-Scorecard-june-2005.php> (дата звернення 14.02.2026р.)

56. Interfax-Україна інформаційне агенство. Фокус ОТП Банку в 2025р.: розширення лінійки партнерських програм для бізнесу й кредитних продуктів для населення. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1054345.html> (дата звернення 12.03.2025)

57. Interfax-Україна інформаційне агенство. Чистий прибуток ОТП Банку у I кв.-2025 зменшився на 24% - до 1,19 млрд. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1069592.html> (дата звернення 12.03.2025)

58. Jain S. Identifying the Most Effective Recruitment Metrics Using Analytical Hierarchy Process. *Future Business Journal* URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-026-00848-z> (дата звернення 14.02.2026р.)

59. Joint stock company “State savings bank of Ukraine” Consolidated management report Consolidated financial statements and independent auditor’s report For the year ended 31 December 2025 Translation from Ukrainian original. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/32387-oschadbank_2025_conso_fs_eng.pdf (дата звернення 06.04.2025)

60. Josh Bersin. Insights on Corporate Talent, Learning, and HR Technology. Irresistible By Design: The Winning Strategy For The Future. 2022. URL: <https://joshbersin.com/2022/06/irresistible-by-design-the-winning-strategy-for-the-future/?share=pinterest> (дата звернення 01.02.2026р.)

61. Krishnaveni R., Anusha K. M. Transition Practices in HRM Functions: A Review. *Manipal Journal of Science and Technology*. 2019. URL: <https://impressions.manipal.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=mjst#3#1> (дата звернення 09.02.2026р.)

62. Liao K.-Y., Tsai W.-C., Chen C.-T. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*. 2011. № 4. P. 73-85. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482211000520> (дата звернення 09.02.2026)

63. Maslow. A. H. A Theory of Human Motivation. *Classics in the History of Psychology*. 1943. P. 340. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата звернення 01.02.2026р.)

64. Mayo. E. *Human Problems of an Industrial Civilization*. Taylor and Francis Group an informa business. 2003. P. 204. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203487273/human-problems-industrial-civilization-elton-mayo> (дата звернення 01.02.2026р.)

65. McGregor D. The Human Side of Enterprise. *Internet Archive*. 1960. P. 263. URL: <https://archive.org/details/humansideofenter00mcgr/page/n3/mode/2up> (дата звернення 01.02.2026р.)

66. Mihuandayani, Rida P. Sanggilalung, Supit Mamuaya. Implementation of the Simple Multi-Attribute Rating Technique (SMART) for Decision Making on the Selection of the Best Prospective Employee. *OUCI* URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4rGXJzEI/> (дата звернення 24.02.2026р.)

67. Miles R. E. Human Relations or Human Resources? *Harvard Business Review*. 1965. № 4. С. 148-157. (дата звернення 01.02.2026р.)

68. O'Leary R. S. Defining and Measuring Results of Workplace Behavior. *Handbook of Workplace Behavior*. 2017. URL: <https://surl.li/exnfqa> (дата звернення 24.02.2026р.)

69. otpbank.com.ua. Кредитний портфель корпоративних клієнтів ОТП БАНК зріс на майже 30% – Наталія Кондратчук. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/news/524431/?srsltid=AfmBOopDr41Ow1pZJ5-wQuy69mmMtshpI3DqzIqOXFhx4JGoY0AEhgZs> (дата звернення 12.03.2025)

70. otpbank.com.ua. Маркетплейс автомобілів і мотоциклів з пробігом Ponova by ОТП Банк розширює присутність на ринку України. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/news/479361/?srsltid=AfmBOoqvwv3Tb34LNcHgMTx-kHQvwq75ePJCWkEs0XI7p7dgyd8RIliCm> (дата звернення 12.03.2025)

71. otpbank.com.ua. Обсяги банківського кредитування МСБ продовжують зростати у 2025 році – О. Волкова. URL: https://www.otpbank.com.ua/about/news/503030/?srsltid=AfmBOoraeF0BrjqFQgkaeteuTXw4SyeG9YxNJLq_v9njmqP7kvxHNTSr (дата звернення 12.03.2025)

72. open4business.com.ua. ОТП Банк заробив 1,2 млрд грн у січні-березні. URL: <https://open4business.com.ua/otp-bank-zarobyv-12-mlrd-grn-u-sichni-berezni/> (дата звернення 14.03.2025)

73. otpbank.com.ua. ОТП Банк підтвердив стабільність та фінансову стійкість – оцінка НБУ. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/news/521854/?srsltid=AfmBOopKb9Usxy721TTEsFr5ivCu7cb4TTp7LvWOJzuNaZD9BdXoZwQw> (дата звернення 12.03.2025)

74. OTPGroup. Стратегія сталого розвитку. Місія. Цілі. URL: <https://www.otpgroup.info/sustainability/strategy> (дата звернення 14.03.2025)

75. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 4th ed. 2019. P. 384 URL: <https://www.wiley.com/en-ca/shop/general-introductory-business-management/key-performance-indicators-developing-implementing-and-using-winning-kpis-4th-edition-p-9781119620785>

(дата звернення 11.02.2026р.)

76. Prostobank. Calculate online. Net profit of OTP Bank. URL: https://et.prostobank.com/spravochniki/rejtingi_banku/9/202 (дата звернення 14.03.2025)

77. Ramos-González M. d. M. Effects of socially responsible human resource management (SR-HRM) on innovation and reputation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2022. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-020-00720-8> (дата звернення 11.02.2026р.)

78. SAP SE. *SAP SuccessFactors: HCM Cloud Suite for HR*. 2026 URL: https://www.sap.com/ukraine/index.html?geotargeting_redirect=true (дата звернення 24.05.2025)

79. Shahin A. Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2007. URL: <https://www.emerald.com/ijppm/article-abstract/56/3/226/165198/Prioritization-of-key-performance-indicatorsAn?redirectedFrom=fulltext> (дата звернення 14.02.2026р.)

80. Sharma K. K. Key performance indicators (kpis), hr score, and the Balanced scorecard. *Zenodo*. 2016. URL: <https://zenodo.org/records/2653285> (дата звернення 09.02.2026р.)

81. Shahzaib M., Arshad B. Transitioning from Fixed Appraisals to KPI Based Performance Evaluation: The Corvit Networks Story. *National University of Computer and Emerging Sciences*. URL: <https://nu.insignails.com/Library/ItemDetail?l=All&i=114221&ti=2&subid=0&grdSelectIssue-sort=t72MagazineDate-asc> (дата звернення 14.02.2026р.)

82. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. *Internet Archive*. 1911. New York, London, Harper & Brothers P. 151 URL: <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich/page/14/mode/2up> (дата звернення 01.02.2026р.)

83. Ulrich D. Human Resource Champions. *Internet Archive*. 1997. P. 311. URL: <https://archive.org/details/humanresourcecha00ulri/page/n5/mode/2up> (дата звернення 01.02.2026р.)

84. Yevtushenko V., Shuba T., Berezyuk Y., Odiyanenko S.. The essence of key success factors as a competitive advantage of the enterprise. *Economics of development* URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-21-3-2022/p-sutnist-klyuchovikh-faktoriv-uspikhu-yak-konkuryentnoyi-pyeryevagi-pidpriyemstva-p> (дата звернення 11. 03.2025)