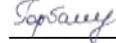
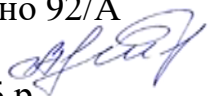


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити
Завідувач кафедри
менежменту та фінансів
к.е.н., доцент
 М.О. Горбашевська
«30» травня 2025 р.

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ДЕЛЕГУВАННЯ
ПОВНОВАЖЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Сергеєнкової Наталії Геннадіївни
Науковий керівник:
Шендригоренко Марина Трохимівна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та фінансів
Рецензент:
Мінакова Світлана Михайлівна,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри
машинобудування Одеської
державної академії будівництва та
архітектури

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 92/А
Секретар ЕК 
«12» червня 2025 р.

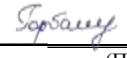
**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
 Горбашевська М.О.
(ППІ завідувача кафедри)

«22» січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Сергєєнкової Наталії Геннадіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування ефективної системи делегування повноважень в організації
керівник роботи Шендригоренко М.Т., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року №8

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: розробка рекомендацій щодо формування та оптимізації ефективної системи делегування повноважень в організації, з урахуванням специфіки управлінських процесів та використання сучасних цифрових технологій.

Об'єкт дослідження: процеси та моделі формування і впровадження системи делегування повноважень в АТ КБ «ПриватБанк».

Предмет дослідження: механізми делегування повноважень, їхня структура, ефективність та взаємодія між різними рівнями управлінської ієрархії в АТ КБ «ПриватБанк».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність делегування повноважень як функції управління

1.2. Теоретичні підходи до делегування повноважень в управлінні

1.3. Основні принципи та етапи ефективного делегування повноважень

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТ БАНК»

2.1. Загальна характеристика організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк»

2.2. Аналіз процесу делегування повноважень в банківській установі

2.3. Оцінка ефективності поточної системи делегування повноважень

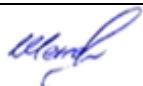
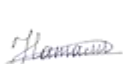
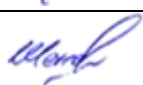
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Основні напрями покращення процесу делегування повноважень в АТ КБ «ПриватБанк»

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи делегування в АТ КБ «ПриватБанк»

3.3. Моделювання ефективної системи делегування повноважень

5. Консультанти розділів роботи

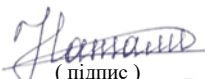
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	<u>Шендригоренко М.Т.</u> , к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.2025
Розділ 2	<u>Шендригоренко М.Т.</u> , к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.2025
Розділ 3	<u>Шендригоренко М.Т.</u> , к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.2025

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

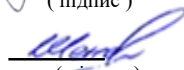
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	виконано
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	виконано
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	виконано
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	виконано
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025-19.04.2025	виконано
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	виконано
7.	Перддипломна практика	31.03.2025-20.04.2025	виконано
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025-15.05.2025	виконано
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	виконано
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	виконано
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2025	

Студент


(підпис)

Сергєєнкова Н.Г.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Шендригоренко М.Т.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9 9
1.1. Сутність делегування повноважень як функції управління.....	
1.2. Теоретичні підходи до делегування повноважень в управлінні	13
1.3. Основні принципи та етапи ефективного делегування повноважень	18
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	30
2.1. Загальна характеристика організаційної структури АТ КБ «Приват Банк».....	30
2.2. Аналіз процесу делегування повноважень в банківській установі.....	40
2.3. Оцінка ефективності поточної системи делегування повноважень.....	48
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	56
3.1. Основні напрями покращення процесу делегування повноважень в АТ КБ «ПриватБанк».....	56
3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи делегування в АТ КБ «ПриватБанк»	63
3.3. Моделювання ефективної системи делегування повноважень в банку....	69
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку організацій важливим завданням є ефективне управління ресурсами, серед яких людський ресурс займає особливе місце. У сучасному світі, що постійно змінюється, успіх організації залежить від того, наскільки ефективно вона може адаптуватися до змін і оптимізувати свої управлінські процеси. Одним із ключових інструментів для досягнення цієї мети є правильне делегування повноважень. Правильна система делегування сприяє не лише ефективності робочих процесів, але й забезпечує розвиток працівників, підвищуючи рівень їхньої автономії та відповідальності. Делегування повноважень є важливим аспектом у контексті сучасних організацій, оскільки дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних завданнях, а співробітникам дає можливість розвивати свої навички, що в результаті позитивно впливає на загальну продуктивність.

Делегування повноважень є невід'ємною складовою частиною управлінського процесу, що полягає в передачі частини повноважень та відповідальності від вищого керівництва до нижчих рівнів управлінської ієрархії. Це дає змогу не лише зменшити навантаження на керівників, але й стимулювати розвиток працівників через збільшення їхнього рівня автономії та відповідальності за виконання конкретних завдань. Однак важливо розуміти, що делегування - це не механічний процес, а складна, багатоступенева система, яка потребує глибокого розуміння принципів, правил та методів його здійснення для забезпечення ефективності та досягнення бажаних результатів. Правильне делегування може стати потужним інструментом для досягнення конкурентних переваг організації, забезпечення її стійкості на ринку та підтримання високого рівня задоволеності працівників.

Системи делегування повноважень у різних організаціях можуть істотно відрізнятися залежно від галузі, розміру організації, корпоративної культури та стилю управління. Наприклад, великі корпорації можуть застосовувати більш формалізовані підходи до делегування, тоді як малий бізнес часто покладається на гнучкість і швидкі рішення. Вивчення цього процесу в контексті різних підприємств та організацій є надзвичайно важливим для досягнення високої продуктивності та ефективного управління, а також для розробки найбільш оптимальних підходів до делегування в конкретних умовах.

Багато науковців у своїх дослідженнях розглядали питання делегування повноважень в системах управління організаціями, детально вивчаючи теоретичні засади, методи та практичні аспекти цього процесу. Зокрема, основи сучасної концепції делегування повноважень та його вплив на ефективність управління досліджували такі вчені, як В. Л. Мельник, А. О. Ткаченко, С. В. Петренко, О. Г. Козак, а також зарубіжні вчені, такі як К. Левітт, Т. Пітерс, Л. Фейрчайлд та інші. В своїх наукових працях вони підкреслюють, що правильне делегування є важливим фактором, який дозволяє знизити управлінське навантаження на керівників, покращити взаємодію в колективі та забезпечити високий рівень залученості працівників до процесу прийняття рішень.

Проведене дослідження наукових джерел інформації свідчить, що незважаючи на значну кількість наукових праць з цієї теми, багато аспектів процесу делегування потребують подальшого розвитку. Особливо це стосується взаємодії делегування з іншими важливими управлінськими процесами, такими як мотивація, контроль, комунікація та організаційна культура. Вивчення і удосконалення механізмів делегування повноважень має велике значення для розвитку управлінських практик, підвищення ефективності роботи підприємств, а також для зміцнення внутрішніх процесів організації, таких як розвиток

компетенцій працівників, поліпшення корпоративної культури та оптимізація управлінських рішень.

Таким чином, існує нагальна потреба в подальших дослідженнях процесу формування ефективної системи делегування повноважень в організаціях, що зумовлює вибір цієї теми для наукового дослідження. Вивчення цього процесу дозволить визначити найбільш ефективні механізми делегування, що забезпечать належне управління підприємством та допоможуть реалізувати потенціал кожного працівника, сприяючи розвитку організації в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо формування та оптимізації ефективної системи делегування повноважень в організації, з урахуванням специфіки управлінських процесів та використання сучасних цифрових технологій.

Досягнення цієї мети зумовлює необхідність вирішення таких завдань:

1. Розглянути сутність делегування повноважень як складової частини процесу управління.
2. Проаналізувати теоретичні підходи та моделі делегування повноважень в організаціях.
3. Оцінити вплив різних факторів на ефективність делегування повноважень в сучасних умовах.
4. Визначити роль делегування у розвитку співробітників та забезпеченні організаційної ефективності.
5. Розробити рекомендації щодо покращення процесу делегування в організації.

Об'єктом дослідження є процеси та моделі формування і впровадження системи делегування повноважень в АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є механізми делегування повноважень, їхня структура, ефективність та взаємодія між різними рівнями управлінської ієрархії в АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, а також методи емпіричного дослідження, включаючи аналіз управлінських практик та дослідження міжнародного досвіду. В процесі викладання змісту розділів кваліфікаційної роботи також було застосовано кількісні та якісні методи для оцінки ефективності делегування повноважень в банківських установах.

Інформаційною базою дослідження стали літературні джерела з управління персоналом, наукові статті та монографії вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за аналізуємий період, а також результати власних спостережень автора.

Наукова новизна дослідження полягає в розширенні розуміння механізмів делегування повноважень та їх оптимізації для підвищення ефективності управлінських процесів в організаціях (в тому числі й АТ КБ «ПриватБанк»). Автором було пропоновано оптимальні підходи до оцінки та впровадження системи делегування, що дозволяють підвищити продуктивність праці та покращити взаємодію між рівнями управлінської ієрархії.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані керівниками організацій для вдосконалення системи делегування повноважень, що сприятиме оптимізації управлінських процесів та зростанню ефективності діяльності.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, а також додатки. Основний текст роботи складає 90 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність делегування повноважень як функції управління

Делегування повноважень є важливою складовою управлінської діяльності, яка забезпечує ефективне функціонування організації. Під делегуванням повноважень розуміють процес передачі частини управлінських повноважень від керівника до підлеглого з метою підвищення ефективності виконання завдань і розширення можливостей для розвитку співробітників. Це не лише передача обов'язків, а й відповідальності, прав, а також надання необхідних ресурсів для виконання завдань. Суть цього процесу полягає в оптимальному розподілі завдань та обов'язків з урахуванням рівня компетенції співробітників і наявності необхідних ресурсів для успішного виконання поставлених завдань.

Українські науковці вказують на важливість процесу делегування для забезпечення ефективного управління в організаціях. Зокрема, вітчизняні дослідники визначають делегування як «передачу керівником частини своїх управлінських прав і обов'язків підлеглим для забезпечення досягнення організаційних цілей, що дозволяє оптимізувати час і зусилля керівника, а також сприяє розвитку компетенцій співробітників» [14,16,41].

Таким чином, делегування є інструментом не лише для зменшення навантаження керівника, а й для розвитку потенціалу співробітників.

Аналогічно, визначення цього поняття дають і інші українські науковці. М. С. Корецький розглядає делегування як «передачу прав на прийняття рішень у межах визначених повноважень, що дозволяє забезпечити досягнення результату з максимальним використанням ресурсів» [16]. Відтак, делегування є не лише

економічним, але й організаційним процесом, що підтримує ефективність в управлінні.

Іноземні економісти також звертають увагу на важливість делегування як важливого управлінського інструменту. Зокрема, американський економіст Дж. П. Коттер підкреслює, що «делегування повноважень дозволяє керівникам створити організаційну структуру, де кожен рівень має свої відповідальності, що дає змогу прискорити процеси прийняття рішень і забезпечити більшу гнучкість в управлінні» [18]. Він додає, що делегування допомагає не тільки зменшити навантаження на керівників, але й підвищує рівень мотивації працівників, оскільки вони відчують більшу відповідальність за виконання завдань.

Європейські науковці також акцентують увагу на важливості делегування для розвитку менеджменту. Т. Дж. Петерсон вказує, що «делегування є процесом, який передбачає передачу управлінських повноважень на певних етапах організаційної діяльності з метою досягнення стратегічних цілей та збереження організаційної гнучкості» [30]. Важливою рисою, яку він підкреслює, є той факт, що делегування не лише знижує навантаження керівників, але й надає можливість для розвитку лідерських якостей у співробітників.

Отже, процес делегування повноважень є важливим інструментом в управлінні, який дозволяє досягати високої ефективності, сприяє розвитку потенціалу співробітників і знижує навантаження на керівників. Визначення українських та іноземних науковців підтверджують, що делегування є не лише необхідним, але й корисним інструментом для досягнення організаційних цілей.

Процес делегування повноважень може супроводжуватися певними проблемами. Однією з основних є проблема недостатнього рівня довіри між керівником і підлеглим. Відсутність довіри може призвести до того, що керівник не бажає делегувати повноваження, оскільки боїться втратити контроль над процесом або сумнівається у здібностях співробітників. Це може призвести до

того, що працівники відчують свою нереалізовану потенційну здатність і не мають можливості для професійного розвитку.

Іншою проблемою є недостатня підготовленість керівників до процесу делегування. Це може включати не тільки відсутність необхідних навичок і знань у делегуванні, але й брак розуміння важливості цього процесу для загального успіху організації. Також, в деяких випадках, керівники можуть не вказати чіткі межі повноважень, що створює невизначеність у професійних функціях, що виконують співробітники і може призвести до конфліктів або помилок в управлінні.

Попри зазначені проблеми, переваги делегування в управлінні не викликають сумнівів і можуть значно підвищити ефективність організації. Зокрема - це:

1. Покращення ефективності роботи - делегування дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних питаннях і прийнятті рішень, що мають довгострокову перспективу. Це також дозволяє ефективніше організувати внутрішні процеси, оскільки працівники займаються виконанням конкретних завдань, а не відволікаються на глобальні питання, що можуть заважати оперативній роботі.

2. Підвищення мотивації співробітників - коли керівники делегують важливі завдання, це стимулює працівників до саморозвитку. Вони відчують себе відповідальними за результат, що підвищує їхню залученість і бажання працювати на результат. Крім того, співробітники бачать, що їх здатності оцінюються та використовуються на практиці, що допомагає зміцнити почуття власної значущості в організації.

3. Розвиток управлінських здібностей - делегування дає можливість співробітникам розвивати управлінські та організаторські здібності. Завдяки делегованим повноваженням працівники можуть проявити свої лідерські якості, брати на себе більшу відповідальність і, відповідно, покращувати свою

кваліфікацію та професійний рівень. В результаті, це дає їм можливість для подальшого кар'єрного зростання.

З психологічної точки зору, делегування повноважень здатне змінити не тільки рівень ефективності роботи, а й впливати на мотивацію співробітників. Якщо керівники не делегують завдання, це може призвести до перевантаження, стресу та вигорання. Такий стрес негативно позначається на керівникові, оскільки він не має часу на розв'язання стратегічних завдань і знижується його ефективність в цілому. Для підлеглих, відсутність делегування може стати джерелом відчуття недооцінки. Якщо їх завдання постійно обмежуються, а можливості для самореалізації немає, це може призвести до зниження мотивації і навіть до звільнень, оскільки працівники шукають можливості для професійного зростання в інших організаціях.

З іншого боку, коли делегування здійснюється правильно, з чітким визначенням завдань і наданням підтримки, воно створює атмосферу довіри і взаєморозуміння між керівником і підлеглими. Це сприяє розвитку корпоративної культури, де всі працівники відчують свою значущість і готові вкладати більше зусиль для досягнення спільних цілей.

Система делегування повинна включати кілька етапів для забезпечення її ефективності. Одним із ключових аспектів є визначення рівня делегування, яке повинно бути адекватним рівню компетентності співробітників. Важливо, щоб завдання, які делегуються, відповідали професійному рівню підлеглого, а також враховували його інтереси та мотивацію.

Одним із важливих інструментів для покращення процесу делегування є системи зворотного зв'язку, що дозволяють керівнику оцінювати виконання завдань і коригувати процеси в разі необхідності. Зворотний зв'язок є важливим не лише для оцінки результатів, але й для покращення комунікації між усіма учасниками процесу делегування.

Важливо вказати, що процес делегування повноважень є невід'ємною частиною ефективного управління організацією. Він дозволяє не тільки покращити оперативність прийняття рішень, а й сприяє розвитку потенціалу працівників через надання їм більшої відповідальності та можливості для професійного зростання. Успішне делегування потребує не лише чіткого розподілу повноважень, але й взаємної довіри, підготовленості керівників і підлеглих до цього процесу.

Підвищення рівня делегування в організаціях дозволить оптимізувати внутрішні процеси, зменшити навантаження на керівників і одночасно створить умови для розвитку персоналу. Враховуючи психологічні аспекти цього процесу, необхідно забезпечити підтримку та зворотний зв'язок для максимізації результативності делегування. Тільки за таких умов делегування може стати потужним інструментом досягнення організаційних цілей.

1.2. Теоретичні підходи до делегування повноважень в управлінні

Делегування повноважень є суттєвою складовою управлінської діяльності, що дозволяє керівникам ефективно розподіляти обов'язки серед співробітників, сприяючи розвитку як окремих працівників, так і організації в цілому. У теоретичних дослідженнях управлінських процесів делегування розглядається з різних аспектів: як механізм розподілу відповідальності, як інструмент підвищення ефективності роботи організації, як спосіб розвитку персоналу. Розглянемо ключові теоретичні підходи, що визначають процес делегування повноважень в управлінні.

Під делегуванням повноважень розуміється «передача певних завдань і функцій від керівника до підлеглого. Цей процес істотно відрізняється від звичайного розподілу обов'язків між співробітниками. При розподілі

працівникам передаються виробничі функції відповідно до їх посади, а частина завдань взагалі може бути доручена найманому персоналу» [3].

Згідно з визначенням українських науковців, таких як М. С. Корецький і О.С. Шапіро, «делегування є процесом передачі керівником частини своїх обов'язків, прав та відповідальності підлеглим, що дозволяє не лише розподіляти навантаження, а й створювати умови для розвитку організаційної структури і забезпечувати ефективне виконання завдань» [17]. Іншими словами, делегування є не просто технічним процесом розподілу функцій, а важливим стратегічним інструментом, який сприяє розвитку персоналу та досягненню стратегічних цілей організації.

Економісти Осовська Г. В. та Осовський О. А. визначають, що «делегування – це процес за допомогою якого менеджер передає завдання і владу підлеглим, що беруть на себе відповідальність за ці види діяльності» [29].

Відповідно до визначення Дормограя О. О., «під делегування повноважень слід розуміти процес передачі керівником повноважень і відповідальності підлеглим, що покликаний забезпечити прийняття останніми на себе відповідальності й ефективне виконання завдань на найбільш доцільному рівні організаційної структури» [10].

Українські науковці, такі як Прищак М. Д., Лесько О. Й. «розуміють під делегуванням, тимчасове передавання підлеглому завдання або діяльності з сфери дій керівника» [32].

Вивчення теоретичних підходів дозволяє краще зрозуміти, як саме потрібно делегувати повноваження для досягнення максимальних результатів. Існує кілька ключових концепцій делегування, кожна з яких має свої специфічні аспекти та можливості (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Підходи делегування

Джерело: складено автором.

1. Класичний підхід до делегування розглядає делегування як процес передачі обов'язків з верхнього рівня управління на нижчі рівні. Такий підхід дозволяє організувати і структурувати роботу в компанії, зменшуючи навантаження на керівників і даючи підлеглим можливість виконувати конкретні завдання, що сприяє зростанню загальної ефективності роботи організації. У цьому випадку важливо, щоб керівник чітко визначив межі делегування, зрозуміло доніс підлеглим свої очікування і регулярно контролював процес виконання завдань.

Згідно з дослідженнями таких авторів, як Ф. Тейлор, який запропонував принципи наукового управління, «делегування повинно бути чітко структурованим і включати в себе розподіл праці на прості та стандартизовані завдання. Це дозволяє досягти високої ефективності на операційному рівні організації» [49].

2. Підхід, орієнтований на розвиток персоналу. Цей підхід підкреслює важливість делегування як інструменту розвитку здібностей працівників. Відповідно до цієї концепції, делегування не є лише способом зменшення

навантаження на керівників, але й можливістю для співробітників розвивати свої професійні навички, а також здібності до самостійного прийняття рішень. Важливо, щоб завдання, які делегуються, відповідали рівню компетентності підлеглих і сприяли їхньому професійному розвитку.

Науковці, і зокрема Дж. Пітерсон, зазначають, що «делегування завдань дозволяє працівникам розвивати управлінські навички та готувати їх до прийняття відповідальності за більші сфери діяльності, що, у свою чергу, допомагає стимулювати кар'єрне зростання і підвищувати мотивацію співробітників»[31]. Цей підхід активно підтримується в сучасному менеджменті, де акцент робиться на створенні умов для розвитку лідерських якостей і професійних навичок через передачу відповідальності та права прийняття рішень.

3. Підхід, орієнтований на результативність - це один із найпоширеніших підходів у менеджменті з орієнтацією на результат. Згідно з цією концепцією, метою делегування є досягнення високих результатів за допомогою оптимізації ресурсів і покращення оперативності прийняття рішень. У рамках цього підходу керівник делегує конкретні завдання, які можуть бути виконані підлеглими на основі чітко визначених критеріїв результативності, одночасно зберігаючи контроль за загальним процесом.

Дослідження, проведене Дж. Коттером, підкреслює, що для «досягнення високої результативності важливо правильно визначити обсяг делегування, а також створити умови для моніторингу виконання завдань і своєчасного коригування процесу в разі необхідності» [18]. Таким чином, орієнтація на результат передбачає активне використання делегування для досягнення оптимального балансу між ефективністю роботи і контролем за результатами.

4. Підхід взаємодії та комунікації. Не менш важливим є підхід, який акцентує увагу на взаємодії та комунікації між керівником і підлеглим. У цьому

контексті делегування розглядається не лише як розподіл функцій, але і як процес побудови довірчих відносин, що забезпечує ефективне виконання завдань. Постійний зворотний зв'язок і комунікація між керівником та підлеглим створюють умови для належної координації роботи, а також для подальшого розвитку та вдосконалення процесів делегування.

Вітчизняні та зарубіжні вчені наголошують на важливості «комунікаційного аспекту в процесі делегування, оскільки без чітких інструкцій та обміну інформацією між сторонами, завдання можуть бути виконані неефективно або з помилками» [3]. Крім того, вони вказують на необхідність створення атмосфери підтримки, що дозволяє підлеглим почуватися впевнено, коли їм делегуються складні завдання.

Ефективність процесу делегування залежить від низки внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких:

1. Рівень довіри. Довіра між керівником і підлеглим є безумовною основою для ефективного делегування. Якщо керівник сумнівається в здібностях співробітника або не довіряє йому, процес делегування буде неефективним. Підлеглий, у свою чергу, повинен мати довіру до керівника, щоб мати можливість приймати рішення і виконувати завдання з максимальною відповідальністю.

2. Рівень компетентності працівників. Одним із ключових факторів є рівень підготовленості підлеглих до виконання завдань. Важливо, щоб завдання відповідали їхньому професійному рівню, оскільки це забезпечує успішне виконання завдань та сприяє розвитку їхніх навичок.

3. Наявність чітких цілей та інструкцій. «Делегування буде ефективним лише тоді, коли керівник чітко формулює завдання, визначає критерії результативності і забезпечує можливість зворотного зв'язку» [14].

Таким чином, теоретичні підходи до делегування дозволяють краще зрозуміти процес передачі повноважень, що є важливим інструментом для

оптимізації управлінських процесів і розвитку персоналу. Кожен з підходів - класичний, орієнтований на розвиток персоналу, результативний і комунікаційний - має своє місце в управлінській практиці і може бути застосований в залежності від умов і завдань організації. Важливо, що ефективне делегування потребує не лише знань і навичок, а й високого рівня довіри та комунікації між керівником і підлеглими, що забезпечує успіх у реалізації організаційних цілей.

1.3. Основні принципи та етапи ефективного делегування повноважень

Делегування повноважень є невід'ємною частиною управлінського процесу, що дозволяє керівникам оптимізувати власний робочий час, підвищувати продуктивність організації та сприяти розвитку підлеглих. У сучасних умовах управління цей процес стає особливо важливим, оскільки ефективне використання людських ресурсів є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства чи установи. Делегування дозволяє не лише знизити навантаження на керівника, а й створити ефективну систему управління, де кожен працівник має чітко визначені обов'язки та повноваження.

Згідно з дослідженнями українських науковців, «ефективне делегування дозволяє розподілити управлінське навантаження, підвищити відповідальність працівників та сприяти їхньому професійному зростанню» [9,15,24].

Обґрунтуємо важливість процесу делегування в організації. Вважаємо, що це має бути:

1. Оптимізація часу керівника, оскільки він звільнений від рутинних завдань та може зосередитися на стратегічному плануванні, аналізі ризиків та розвитку бізнесу.

2. Уникнення «ефекту пляшкового горла», коли всі рішення приймаються лише однією особою.

3. Підвищення продуктивності організації. Розподіл завдань між співробітниками дозволяє використовувати їхні сильні сторони та спеціалізацію.

4. Швидке прийняття рішень на місцях, що підвищує оперативність реагування на зміни.

5. Професійний розвиток співробітників. Наразі саме делегування надає можливість співробітникам набути нових навичок та досвіду.

6. Сприяння підвищенню мотивації та залученості, оскільки співробітники відчують свою важливість та відповідальність.

7. Формування кадрового резерву, так як співробітники набувають управлінських навичок.

8. Підвищення рівня відповідальності. Це проявляється тим, що коли співробітник отримує повноваження, він відчуває себе більш відповідальним за результат.

Керівникам організацій важливо пам'ятати, що можна делегувати підлеглим працівникам, а що не потрібно (рис. 1.2).

Матриця «Навички-Мотивація» (запропонована М. Ландсбергом), виступає ефективним інструментом для прийняття управлінських рішень щодо делегування повноважень підлеглим (рис. 1.3). «Працівники класифікуються у матриці на основі їх компетенцій та мотивації, що дає можливість керівнику здійснити вибір щодо делегування задач у оптимальний спосіб з урахуванням сильних сторін кожного працівника. Зазначену матрицю можна використовувати також для оцінювання поточного стану вмотивованості працівників в організації» [22].



Рис. 1.2. Види завдань і робіт керівника, що можуть або не можуть бути делеговані підлеглим

Джерело: складено автором на основі [22].

Виділяють наступні задачі, які треба делегувати працівникам, в залежності від певної квадранти [9]:

1. Низька компетентність / Низька мотивація. «Делегування рутинних задач, які мають низьку критичність з метою розвинути у працівника навички або мотивацію до виконання більш складних завдань» [9].

2. Низька компетентність / Висока мотивація: «Делегування задач, що мають певний рівень складності, які повинні заохотити підлеглого працювати над

опануванням нових компетентностей та шукати нові способи вирішення завдань» [10].

3. Висока компетентність / Низька мотивація. «У зазначеному квадранті знаходяться співробітники які досягають певного рівня професіоналізму. Відновити їх мотивацію можуть допомогти нові складні задачі з викликами, що сприятимуть подальшому професійному зростанню та інноваційному розвитку» [10].

4. Висока компетентність / Висока мотивація. «Делегуються критично важливі задачі, що потребують від працівника як високих професійних якостей, так і ініціативи для знаходження і використання нових підходів до вирішення проблем» [9].

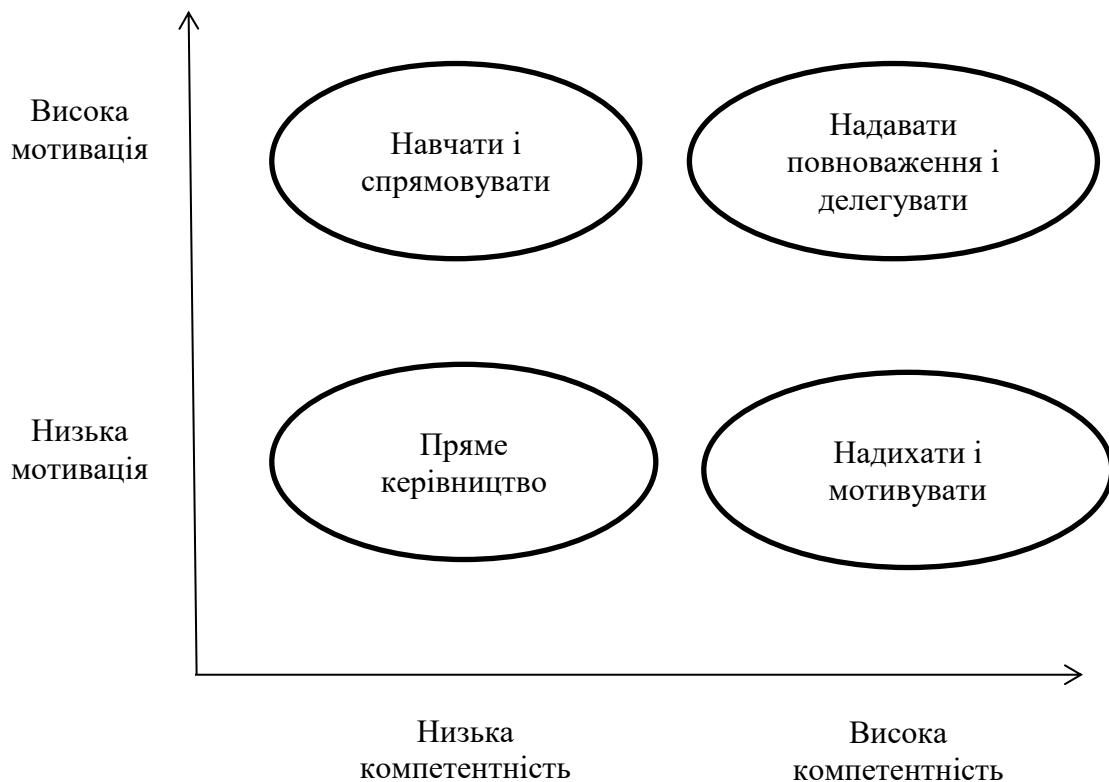


Рис. 1.3. Матриця «Навички-Мотивація»

Джерело: складено автором за [9, 22].

Ефективне делегування базується на дотриманні певних принципів, що забезпечують його результативність та гармонійне функціонування всього колективу. Основними принципами є:

- принцип цілеспрямованості – передача повноважень повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям організації. Делеговані завдання мають бути релевантними загальній місії та цінностям компанії. Зокрема, якщо організація прагне до інноваційного розвитку, керівник має передавати підлеглим завдання, що сприяють генерації нових ідей та оптимізації процесів;

- принцип відповідності повноважень і відповідальності – разом із передачею завдання співробітник повинен отримати достатній рівень автономії для його виконання. Відсутність цього балансу може призвести до неефективності та демотивації працівника. Як зазначає науковець Завадський Й.С.: «ефективне делегування передбачає, що співробітник отримує достатню автономію для виконання переданих функцій» [14,с.120];

- принцип довіри та підтримки – делегування є успішним лише тоді, коли керівник демонструє довіру до компетентності підлеглого та забезпечує його необхідними ресурсами та консультаціями;

- принцип контролю та зворотного зв'язку - делегування не означає повного відмовлення від контролю. Важливо забезпечити регулярний моніторинг прогресу, давати конструктивний зворотний зв'язок та коригувати напрям діяльності за необхідності.

Науковець Грішнова О.А. зазначає, що «ефективний контроль має бути ненав'язливим, зосередженим на результатах, а не на процесі» [8, с.215];

- принцип стимулювання ініціативності. Надання співробітникам можливості брати участь у вирішенні складних питань сприяє розвитку їхніх професійних навичок та підвищує мотивацію;

– принцип поступовості передбачає, що делегування повинно відбуватися поетапно, враховуючи рівень досвіду та компетенції підлеглого. Наприклад, новий працівник спочатку отримує простіші завдання, а з часом - більш складні та відповідальні функції. Це допомагає поступово адаптуватися до нових умов і розширювати свою зону відповідальності;

– принцип збереження ключових функцій керівника. Він не повинен передавати стратегічно важливі рішення або критично важливі функції організації.

Науковцями також визначаються такі принципи делегування [11,15,21]:

– «Відповідність - надання повноважень, що відповідають відповідальності.

- Довіра, що включає демонстрація довіри до компетенцій співробітників.
- Стимулювання, тобто заохочення ініціативи та творчості.
- Поступовість у делегуванні завдань з урахуванням рівня досвіду.
- Збереження ключових функцій керівника» [11,15,21].

Ефективне делегування повноважень передбачає проходження кількох послідовних етапів, що дозволяють забезпечити його результативність та уникнути можливих проблем:

1. Аналіз та визначення завдань. Перед делегуванням керівник має чітко визначити суть завдання, його цілі, очікувані результати та критерії оцінки ефективності. Важливо враховувати рівень компетентності підлеглих та їхню готовність до виконання конкретних функцій.

2. Формулювання завдання та очікувань. На цьому етапі керівник повинен чітко пояснити:

- суть завдання;
- доступні ресурси;
- строки виконання;

- критерії оцінки результатів;
- обмеження та рамки прийняття рішень.

3. Надання необхідних повноважень. Разом із завданням працівник має отримати необхідні повноваження для його виконання. Це може включати доступ до інформації, право ухвалювати рішення в певних межах або взаємодіяти з іншими підрозділами. Наразі, якщо співробітник відповідає за переговори з партнерами, йому слід надати право ухвалювати певні фінансові рішення в межах визначених лімітів.

4. Контроль та корекція процесу. Керівник має здійснювати періодичний моніторинг виконання завдання, надавати необхідну підтримку та коригувати дії підлеглого, якщо це потрібно. Однак надмірний контроль може знизити ініціативність працівника та спричинити ефект мікроменеджменту.

5. Оцінка результатів та надання зворотного зв'язку. По завершенню завдання важливо оцінити його результативність та надати конструктивний зворотний зв'язок. Якщо робота виконана успішно – слід мотивувати співробітника подякою чи іншими засобами заохочення. Якщо ж виникли помилки – необхідно проаналізувати причини та обговорити шляхи їх уникнення в майбутньому.

Важливо вказати, що «системний підхід до делегування повноважень – це не просто набір інструментів, а комплексна філософія управління, яка інтегрує делегування в усі аспекти діяльності організації» [24]. Він передбачає, що делегування розглядається не як ізольований процес, а як невід'ємна частина загальної системи управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

За сучасних умов господарювання делегування повинно бути невід'ємною частиною організаційної культури. Це вимагає:

1. Чіткого визначення ролей та відповідальності. Кожен співробітник повинен розуміти свої обов'язки, повноваження та межі відповідальності. Це

передбачає створення чіткої організаційної структури та розробки дієвих посадових інструкцій.

2. Налагодження ефективної комунікації, що має забезпечувати обмін інформацією між усіма рівнями управління. Цей процес повинен включати в себе використання різних каналів комунікації, таких як електронна пошта, внутрішні портали, регулярні зустрічі та наради.

3. Впровадження системи оцінки ефективності. Необхідно встановити критерії оцінки ефективності делегування та регулярно проводити оцінку результатів.

4. Формування культури довіри. Керівництво організації повинно створити атмосферу довіри, де співробітники відчують себе комфортно, приймаючи на себе відповідальність.

5. Використання інструментів та технологій для оптимізації процесу делегування. До таких технологій варто віднести:

- Системи управління проектами (Project Management Systems). Ці системи дозволяють планувати, відстежувати та контролювати виконання делегованих завдань. Вони забезпечують прозорість процесу та полегшують координацію між учасниками.

- Платформи для спільної роботи (Collaboration Platforms). Такі платформи як Microsoft Teams, Slack або Google Workspace, забезпечують ефективну комунікацію та обмін інформацією. Вони дозволяють створювати віртуальні робочі простори, де співробітники можуть спільно працювати над проектами.

- Інструменти для автоматизації рутинних завдань (Automation Tools). Автоматизація рутинних завдань дозволяє звільнити час співробітників для виконання більш важливих та складних завдань. Це може включати в себе автоматизацію звітності, обробки даних або комунікації з клієнтами.

– Хмарні технології, що дозволяють отримувати доступ до необхідних ресурсів з будь-якого місця та в будь-який час.

Делегування – «це динамічний процес, який потребує постійного вдосконалення шляхом забезпечення: регулярного аналізу ефективності (проведення опитувань, аналіз статистичних даних та обговорення результатів з співробітниками; внесення коректив в процес делегування, що повинно передбачати зміну підходів, інструментів або методів роботи; навчання та розвиток представників адміністративного апарату та менеджерів середньої ланки (участь у тренінгах, семінарах та конференціях); зворотній зв'язок учасників процесу делегування, де кожен співробітник організації може висловити свої пропозиції по покращенню» [24].

Системний підхід до делегування дозволяє створити ефективну та гнучку систему управління, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації та розвитку потенціалу співробітників.

Таким чином, дотримання основних принципів та чітке проходження всіх етапів делегування повноважень є необхідним для досягнення високої ефективності в роботі будь-якої організації. Це не лише дозволяє керівникам звільнити свій час для стратегічного планування та прийняття ключових рішень, але й сприяє розвитку управлінських компетенцій персоналу. Коли співробітники отримують можливість брати на себе відповідальність та приймати рішення, вони не лише підвищують свою професійну кваліфікацію, але й відчують себе більш залученими та мотивованими.

Оптимальний розподіл ресурсів, що досягається завдяки ефективному делегуванню, дозволяє організації використовувати потенціал кожного співробітника максимально ефективно. Це означає, що завдання розподіляються відповідно до навичок та компетенцій кожного члена команди, що дозволяє досягати кращих результатів з меншими витратами.

Успішне делегування також відіграє ключову роль у зміцненні довіри між керівником і підлеглими. Коли керівник довіряє своїм співробітникам та надає їм можливість приймати рішення, це створює атмосферу взаємоповаги та співпраці. Крім того, делегування стимулює ініціативність, оскільки співробітники відчують себе більш вільними у висловленні своїх ідей та пропозицій.

Нарешті, ефективне делегування є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії. Воно дозволяє організації бути більш гнучкою та адаптивною до змін, а також сприяє інноваціям та розвитку.

Висновки до розділу 1

Комплексне вивчення теоретико-методологічних засад делегування повноважень у сучасних організаціях засвідчує, що цей процес є не лише важливим управлінським інструментом, а й однією з ключових детермінант організаційної ефективності та стійкого розвитку. Його значення зумовлюється необхідністю адаптації до зростаючої динаміки бізнес-середовища, зміни парадигми управління від централізованих моделей до гнучких, децентралізованих систем, а також актуалізацією ролі людського капіталу в досягненні стратегічних цілей.

Проведений аналіз довів, що делегування варто розглядати не тільки як функцію класичного управління, а як процес, який охоплює організаційно-структурні, поведінкові, соціально-психологічні та інноваційні складові. Делегування впливає на формування організаційної культури, управлінського клімату та корпоративної ідентичності. Через нього реалізуються такі сучасні управлінські принципи, як довіра, партнерство, розвиток автономності та відповідальності працівників.

Особливу роль у цьому контексті відіграє особистість керівника: його здатність приймати стратегічні рішення, бачити потенціал підлеглих, делегувати не лише рутинні, а й творчі завдання, підтримувати ініціативу та мотивувати до самореалізації. Це трансформує делегування з формальної передачі обов'язків у процес створення «самоуправлінських осередків» усередині організації, де кожен працівник бере участь в управлінні.

Науковий аналіз засвідчив наявність різних підходів до трактування делегування: класичного (структурно-функціонального), поведінкового (мотиваційного), комунікативного (взаємодія керівника і підлеглого), компетентнісного (орієнтація на розвиток персоналу) та результативного (фокус на досягненні вимірюваних результатів). Кожен із цих підходів вносить свій вклад у формування цілісного бачення ролі делегування в управлінні.

На практиці, ефективність делегування визначається здатністю керівництва інтегрувати цей процес у загальну систему управління організацією. Йдеться про дотримання таких умов: наявність чітко окресленої організаційної структури; формалізація процедур делегування; визначення зон відповідальності; інституціоналізація механізмів зворотного зв'язку та оцінки ефективності; забезпечення доступу до ресурсів та необхідної інформації; підтримка безперервного навчання персоналу.

Визначено, що делегування відіграє роль каталізатора для розвитку лідерського потенціалу в організації. Його застосування сприяє формуванню кадрового резерву, зміцненню управлінської наступності, покращенню психологічного клімату в колективі та підвищенню організаційної гнучкості. У цьому контексті делегування слід розглядати як інвестицію в розвиток соціального капіталу організації, яка окупається через підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів та зростання інноваційності.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що ефективне делегування повноважень має комплексний, багатовимірний характер. Воно поєднує елементи адміністративного регулювання, стратегічного бачення, комунікативної компетентності та емоційного інтелекту керівників. Саме така інтеграція дозволяє забезпечити сталість управлінських процесів, підвищити залученість працівників і досягти синергії у досягненні цілей організації.

З урахуванням викладеного, делегування в сучасних умовах слід трактувати як багаторівневу управлінську технологію, що потребує системного підходу, організаційної підтримки та безперервного удосконалення з боку управлінського персоналу. Його впровадження повинно супроводжуватися відповідною трансформацією організаційної культури, з акцентом на довіру, розвиток, підтримку та спільну відповідальність за результат.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк»

Загальна характеристика організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк» охоплює опис структури управління, функціональних підрозділів, а також особливостей організації роботи банку, які забезпечують ефективне виконання банківських операцій та надання фінансових послуг.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільших комерційних банків в Україні, і його організаційна структура має чітку ієрархічну побудову, що дозволяє ефективно здійснювати управління та координацію діяльності різних підрозділів.

АТ КБ «ПриватБанк» надає широкий спектр банківських послуг для фізичних і юридичних осіб, які узагальнено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Банківські послуги, що надаються АТ КБ «ПриватБанк» фізичним та юридичним особам

Послуги для фізичних осіб	Послуги для юридичних осіб
1	2
Кредитування: — іпотечні кредити — автокредити — споживчі кредити — кредити готівкою	Корпоративне кредитування: — кредити для підприємств — лізинг — овердрафт
Депозити: — термінові депозити — ощадні рахунки — депозити з правом поповнення	Розрахункові та касові послуги: — обслуговування рахунків підприємств — виписка та оплата рахунків — касові операції

Продовження табл. 2.1.

1	2
Поточні рахунки: — рахунки в національній та іноземній валюті — карткові рахунки (дебетові та кредитні картки) — операції з рахунками через мобільний банкінг	Безготівкові платежі: — внутрішні та міжнародні платежі — виплата зарплати
Платежі та перекази: — платежі за комунальні послуги — міжнародні перекази — внутрішні перекази — Інтернет та мобільний банкінг: — доступ до онлайн-банкінгу — мобільний додаток для управління рахунками — інвестиційні послуги: — придбання облігацій — інвестиційні продукти — банківські картки: — дебетові картки — кредитні картки — картки з бонусними програмами	Інвестиційні послуги: — придбання корпоративних облігацій — інвестиційні рішення для бізнесу
Страхування: — автострахування — страхування життя — страхування від нещасних випадків	Експрес-перекази: — швидкі перекази між рахунками Карткові продукти: — корпоративні картки — картки для співробітників Фінансовий консалтинг: — консультації з фінансового планування — розробка фінансових стратегій Торгівельне фінансування: — фінансування зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено на основі літератури [58].

Головою правління банку є керівник, який очолює загальне управління банком та несе відповідальність за стратегічне планування, виконання рішень і контроль за діяльністю банку. Правління банку складається з

висококваліфікованих фахівців, кожен з яких відповідає за конкретну сферу діяльності: фінанси, ризики, операційні процеси, ІТ, юридичні питання та інші.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» включає кілька основних функціональних підрозділів, серед яких:

«Фінансовий департамент, що відповідає за фінансове планування, управління ліквідністю, аналіз доходів та витрат, а також контроль за виконанням бюджету банку» [58].

«Відділ ризик-менеджменту, який здійснює моніторинг і оцінку фінансових і операційних ризиків, а також розробляє стратегії їх мінімізації.

Технологічний департамент. Займається розробкою та впровадженням новітніх технологій, що дозволяють оптимізувати банківські процеси, зокрема у сфері обробки транзакцій, онлайн-банкінгу та кібербезпеки» [58].

«Юридичний департамент надає правову підтримку в питаннях ліцензування, регуляторної діяльності, а також веде переговори з державними органами та іншими юридичними особами» [58].

«Клієнтський сервіс забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами банку, надаючи консультації, підтримку та допомогу у вирішенні питань, що стосуються банківських послуг» [58].

АТ КБ «ПриватБанк» також застосовує лінійно-функціональну організаційну структуру, що дозволяє чітко розподіляти обов'язки і відповідальність серед співробітників банку. У цій моделі лінійні підрозділи відповідають за виконання конкретних завдань, тоді як функціональні підрозділи здійснюють контроль і надають спеціалізовану підтримку.

Банківська установа має дивізіональну організаційну структуру в рамках окремих підрозділів, що спеціалізуються на різних сегментах ринку, таких як корпоративне, роздрібне та інтернет-банкінг. Кожен дивізіон має власне

управління, яке відповідає за розвиток напрямку, маркетингові стратегії та взаємодію з клієнтами.

АТ КБ «ПриватБанк» має численні філії та відділення по всій території України, що дозволяє забезпечити доступність банківських послуг для клієнтів у різних регіонах країни. Всі філії координуються через центральний офіс, що дозволяє зберігати єдність політики та стратегії банку на всіх рівнях.

Враховуючи глобальні тенденції в банківській сфері, АТ КБ «ПриватБанк» активно впроваджує цифрові технології, що забезпечують автоматизацію процесів, зокрема через використання мобільних додатків, інтернет-банкінгу, а також систем для дистанційного обслуговування клієнтів. Це дозволяє знижувати витрати на операційне обслуговування і робить обслуговування клієнтів більш зручним та доступним.

Отже, організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» побудована таким чином, щоб максимально ефективно поєднувати управлінські функції з високим рівнем спеціалізації і технологічними інноваціями. Така структура дозволяє банку швидко адаптуватися до змін на ринку, забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів і залишатися конкурентоспроможним у сучасних умовах фінансового ринку.

Розглянемо основні показники АТ КБ «ПриватБанк» для визначення його фінансового стану за 2019-2023 роки [35-39].

Виходячи із даних табл. 2.2, можна зазначити, що грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 231,8% у 2023 році у порівнянні з 2019 роком або на 106 388 млн. грн., що можна пояснити підвищенням потреби у більшій ліквідності для банку через кризові умови, зокрема через військові повномасштабні дії з 2022 року.

Таблиця 2.2

Активи АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки, млн. грн

Показники	Роки					Відносне відхилення
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	45894	49911	52835	94191	152282	231,8
Кредити та аванси банкам	27118	25059	26243	103837	134237	395,0
Кредити та аванси клієнтам	59544	55021	68218	68084	92019	54,5
Інвестиційні цінні папери	152157	221661	222277	239752	271471	78,4
Поточні податкові активи	2257	6660	9978	9079	4	-99,8
Інвестиційна нерухомість	3379	2933	1989	2155	2340	-30,7
Основні засоби	5832	6689	6074	5228	5127	-12,1
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	648	953	1288	1389	1563	141,2
Інші фінансові активи	2210	3448	2644	6498	9493	329,5
Інші нефінансові активи	10529	10128	9713	9189	9094	-13,6

Джерело: складено автором на основі [35-39]

Також зросли у 2023 році у порівнянні з 2019 роком кредити та аванси надані банкам, що вказує на активізацію міжбанківських операцій. Банк проводив політику щодо підсилення диверсифікації активів на користь стабільних фінансових інструментів, а саме через інвестування в цінні папери (показник зріс на 78,4%, у 2023 році у порівнянні з 2019 роком).

Активи АТ КБ «ПриватБанк» суттєво зросли за аналізований період, що свідчить про активізацію операційної діяльності та зміцнення фінансової позиції.

У табл. 2.3. конкретизовано динаміку зміни власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки.

Таблиця 2.3

Динаміка власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки, млн.

грн

Показники	Роки					Відносне відхилення
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019, %
Статутний капітал банку	206060	206060	206060	206060	206060	-
Емісійний дохід	23	23	23	23	23	-
Результати від операцій з акціонером	12174	12174	12174	12174	12174	-
Резервні та інші фонди банку	6850	8481	9696	11449	12959	89,2
Накопичений дефіцит	-169918	-171665	-157247	-156749	-144629	-14,9
Всього власного капіталу	54529	52825	66615	57789	84846	55,6

Джерело: складено автором на основі [35-39].

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що власний капітал АТ КБ «ПриватБанк» зріс у 2023 році на 55,6% у порівнянні з 2019 роком або на 30 317 млн. грн., також треба відзначити, що у 2020 році відбулось зменшення власного капіталу на 3,1% у порівнянні з 2019 роком через настання кризових умов, зумовлених пандемією COVID-19, а у 2022 році на 13,2% у порівнянні з 2021 роком внаслідок повномасштабної війни. Основні чинники зростання у 2023 році власного капіталу - це: збільшення резервних фондів на 89,2%, що є ознакою посилення фінансової стійкості та відповідності нормативним вимогам; зменшення

накопиченого дефіциту на 14,9%, що може свідчити про прибутковість та покриття минулих збитків.

Фіксація розміру статутного капіталу та емісійного доходу за 5 років, свідчить про відсутність залучення зовнішніх фінансових впливань.

Показники фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки узагальнено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки,
млн. грн

Показники	Роки					Відносне відхилення
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019, %
Процентні доходи	33841	33563	35854	43686	66238	95,7
Процентні витрати	-14174	-11961	-6537	-3768	-6616	-53,3
Чистий процентний дохід	19667	21602	29317	39918	59622	203,2
Комісійні доходи	24575	27649	35057	32945	41589	69,2
Комісійні витрати	-6386	-8888	-11840	-12505	-17150	168,6
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	2589	3103	3266	14655	10174	293,0
Прибуток до оподаткування	32609	24296	35067	34672	72766	123,1
Прибуток	32609	24302	35050	30198	37765	15,8

Джерело: складено автором на основі [35-39].

Виходячи із даних табл. 2.4, можна стверджувати, що фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» свідчать про здійснення ефективної діяльності. Так, чистий процентний дохід зріс у 3 рази (на 203,2% у 2023 році у порівнянні з 2019 роком), простежується підвищення ефективності кредитного портфеля. Прибуток до

оподаткування зріс на 123,1% у 2023 році у порівнянні з 2019 роком, або на 40 157 млн. грн. за рахунок перегляду оцінки активів. Банк з 2019 року і по 2023 рік демонструє чистий прибуток, незважаючи на виклики воєнного часу в Україні. Окрім цього є збільшення прибутку на 15,8% у 2023 році у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року.

Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки зображена на рис.2.1.

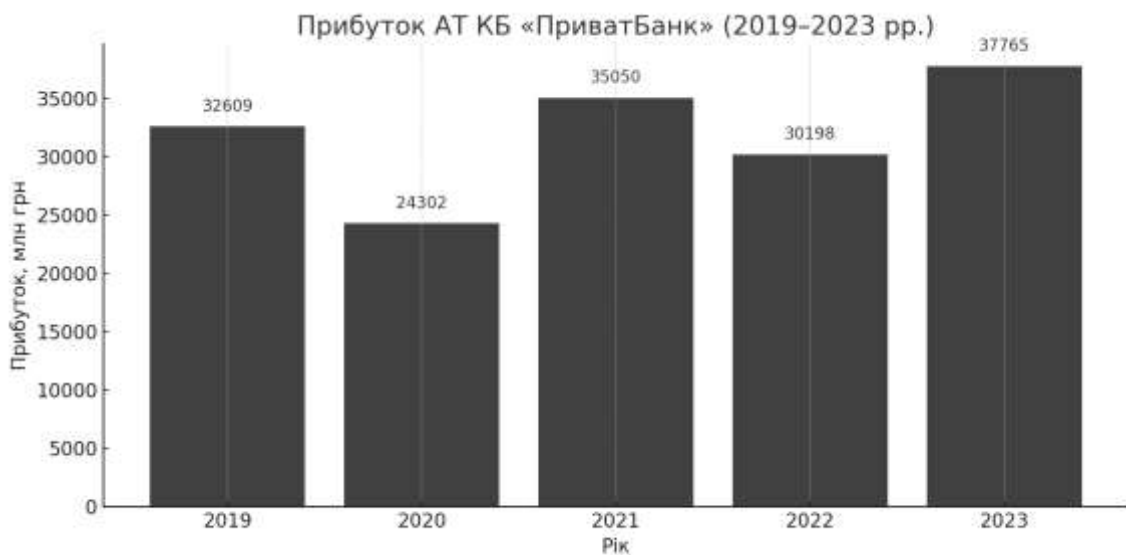


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки, млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [35-39].

Так, виходячи із рис. 2.1. щодо чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки, можна констатувати, що банківська установа в цілому демонструє позитивну тенденцію, але відбувалося і його зниження у 2020 році. Так, чистий прибуток зменшився на 25,5% у порівнянні з 2019 роком, що спричинено наслідками пандемії COVID-19, яка обмежила ділову активність та вимусила банківські установи підвищити резерви під надання кредитів та дотримання достатності капіталу банку. У 2022 році також простежується

зниження вказаного показника на 13,8% у порівнянні з 2021 роком, що спричинено початком повномасштабної війни, через що зросли ризики, перенаправлення коштів на резерви та знецінення частини активів. У 2023 році чистий прибуток зріс на 25,1% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про адаптацію АТ КБ «ПриватБанк» до нових умов ведення діяльності на банківському секторі України при воєнному стані та стабілізації своєї операційної діяльності.

Результати аналізу зобов'язань АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2023 роки узагальнено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Зобов'язання АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2023 роки, млн. грн.

Показники	Роки					Відносне відхилення
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019, %
Кошти клієнтів	240621	312708	325303	471970	555525	130,9
Кошти банків	201	2	3	0	0	-100
Кошти отримані від НБУ	7721	0	0	0	0	-100
Поточні податкові зобов'язання	121	146	159	0	25790	21214,0
Інші фінансові зобов'язання	2639	4059	3770	2634	3038	15,1
Забезпечення	2383	10687	3651	5804	5438	128,2
Інші нефінансові зобов'язання	1528	2098	1795	2271	2741	79,4
Всього	255194	329700	334681	482679	592532	132,19

Джерело: складено автором на основі [35-39].

За даними табл. 2.5. загальні зобов'язання АТ КБ «ПриватБанк» зросли у 2023 році у порівнянні з 2019 роком на 337 338 млн. грн. Основним чинником цього стало зростання величини коштів, отриманих від клієнтів, що означає

збереження довіри до банку. Відсутність отриманих коштів підтримки від НБУ (коштів не отримано з 2020 року) свідчить про достатню самостійність банку у підтримці своєї ліквідності. Стрімке зростання поточних податкових зобов'язань, можна пояснити зміною податкової державної облікової політики.

Динаміка загальних зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки зображена на рис. 2.2.

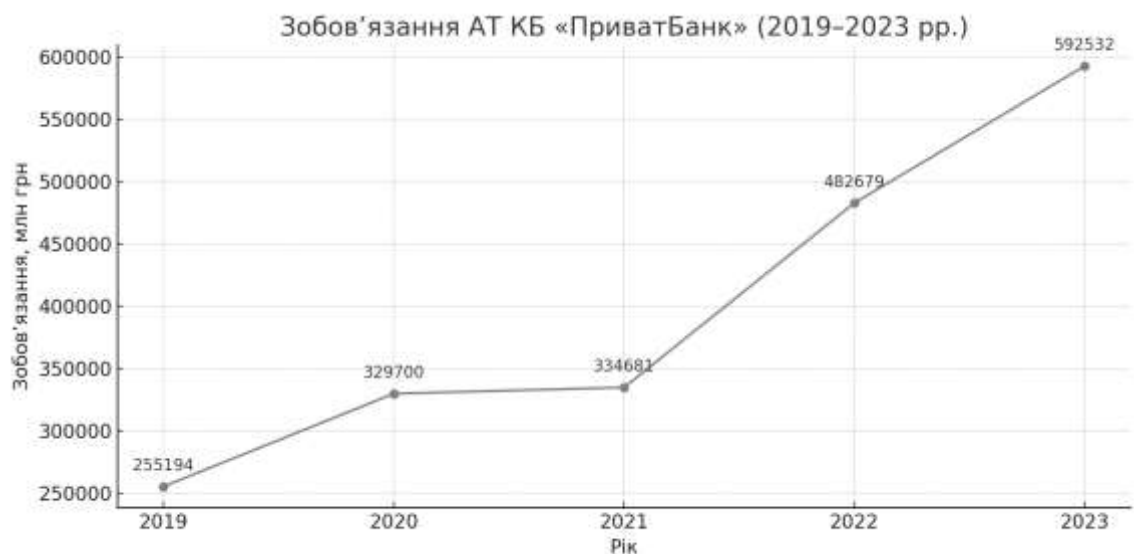


Рис. 2.2. Динаміка загальних зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 роки, млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [35-39].

Виходячи із даних рис. 2.2, можна виділити наступні основні причини зростання зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» за роками:

- 2019-2020 роки: зростання з 255 194 млн. грн. до 329 700 млн. грн. (або на 29,2%) через залучення нових депозитів від населення, збільшення обсягу пасивів, зокрема в національній валюті;

- 2021 рік: незначне зростання до 334 681 млн. грн., що демонструє певну відносну стабілізацію фінансових ринків після пандемії COVID-19;

- 2022 рік: збільшення на 44,2%, пов'язане з кризовими явищами через початок військової агресії росії, клієнти активно переміщали кошти, також банк вимушений був залучати додаткові ресурси для підтримки власної ліквідності;
- 2023 рік: зростання до 592 532 млн. грн., зумовлене активною участю банку у програмах державної підтримки економіки, а також структурними змінами у депозитному портфелі.

Таким чином, можна стверджувати, що АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2019–2023 років демонструє фінансову стабільність, незважаючи на посилення кризових явищ і ризиків, зумовлених пандемією COVID-19 та військовими діями на території України.

Суттєве зростання грошових коштів, кредитних операцій та вкладені інвестиції у цінні папери свідчить про адаптивність банку до змін, які відбуваються у банківському секторі та його орієнтацію на збереження ліквідності. Динаміка власного капіталу свідчить про певне покращення фінансової стійкості та зменшення впливу збитків минулих років. Зростання клієнтських коштів і самостійне функціонування без підтримки НБУ (з 2020 року) свідчить про зміцнення довіри до банку та його спроможність функціонувати незалежно.

АТ КБ «ПриватБанк» зберігає стабільність і конкурентоспроможність на ринку банківських послуг України, демонструючи здатність адаптуватися та зміцнювати фінансовий потенціал навіть в умовах сучасних криз.

2.2. Аналіз процесу делегування повноважень в банківській установі

Делегування повноважень у банківських установах є ключовим елементом ефективного управління, що передбачає передачу певних функцій, обов'язків та відповідальності від керівництва до підлеглих або окремих підрозділів. Це

дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити оперативність ухвалення рішень та ефективність діяльності банку в цілому.

Основні принципи делегування в банку:

- «Принцип чіткого розподілу повноважень – визначення меж відповідальності кожного рівня управління.
- Принцип контролю – регулярний моніторинг ефективності виконання делегованих завдань.
- Принцип мотивації – стимулювання співробітників до ефективного виконання доручених функцій.
- Принцип довіри – формування відповідальності на всіх рівнях управління банку» [15].

Позитивні аспекти делегування повноважень у банківській установі узагальнено у табл. 2.6:

Таблиця 2.6

Позитивні аспекти делегування повноважень у банківській установі

Позитивний аспект	Характеристика впливу на діяльність банку
Підвищення ефективності управління	Делегування дозволяє керівництву зосередитися на стратегічних питаннях, тоді як оперативні завдання виконуються підлеглими.
Розвиток персоналу	Співробітники отримують можливість розвивати свої професійні навички, брати на себе більшу відповідальність, що сприяє їхньому кар'єрному росту
Оперативність прийняття рішень	Делегування повноважень на місця дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів
Мотивація співробітників	Делегування повноважень на місця дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів

Джерело: складено автором на підставі [24,26,48].

Негативні аспекти делегування повноважень у банку:

1. Ризик некомпетентного виконання. Наразі недостатня кваліфікація або досвід співробітника можуть призвести до помилок у виконанні делегованих завдань.

2. Втрата контролю. Неправильне делегування може призвести до втрати контролю над важливими процесами, що негативно вплине на діяльність банку.

3. Невизначеність відповідальності. Нечітке визначення повноважень та відповідальності може спричинити конфлікти та дублювання функцій.

4. Опір змінам. Деякі співробітники можуть не бажати брати на себе додаткову відповідальність, що ускладнює процес делегування.

Як відомо, АТ КБ «ПриватБанк» «є одним з провідних банків України, який активно впроваджує практики делегування повноважень для підвищення ефективності своєї діяльності» [58]. Прикладом успішного делегування є те, що «у АТ КБ «ПриватБанк» впроваджено систему «Приват24 для бізнесу», яка дозволяє клієнтам делегувати повноваження своїм співробітникам для здійснення фінансових операцій. Рішення суттєво спрощує управління фінансами компаній, адже дозволяє керівникам надавати доступ до фінансових операцій своїм співробітникам» [58]. Наразі, керівник організації може передати бухгалтеру або фінансовому менеджеру право здійснювати платежі чи переглядати звіти, що усуває необхідність особистої участі у кожній операції. Така автоматизація не лише прискорює робочі процеси, а й мінімізує бюрократичні перепони. Ще одним прикладом ефективного делегування стало розширення повноважень персональних менеджерів у корпоративному сегменті. Тепер вони можуть самостійно ухвалювати рішення щодо кредитних лімітів та певних фінансових операцій у межах встановлених банком рамок. Це означає, що великі корпоративні клієнти отримують рішення швидше, а банк – підвищує рівень сервісу та лояльність своїх партнерів.

Важливу роль у розвантаженні банківських відділень відіграють кол-центри. Чимало стандартних запитів клієнтів, які раніше доводилося вирішувати безпосередньо у відділеннях, тепер передані на обробку спеціалізованим операторам. Це дозволяє менеджерам у відділеннях зосереджуватися на більш складних і важливих завданнях, таких як персональне обслуговування VIP-клієнтів або розгляд складних фінансових питань.

Однак не всі випадки делегування у банку були успішними. Один із найбільш критичних прикладів – ситуація з непрацюючими кредитами у 2016 році. У той період недостатньо ефективного делегування на рівні відділень призвело до затримок у розгляді кредитних заявок. У результаті банк накопичив значний обсяг проблемних активів, що стало одним із факторів його подальшої націоналізації. Ця ситуація показала, що без належного контролю та чітких регламентів делегування може створити серйозні фінансові ризики.

Ще одна проблема стосувалася перевантаження менеджерів середньої ланки. У деяких випадках співробітники отримували значний обсяг відповідальності, однак не мали достатніх повноважень для прийняття рішень. Це спричиняло бюрократизацію процесів, коли кожне питання потребувало схвалення вищого керівництва, що значно уповільнювало роботу банку.

Як показує досвід діяльності АТ КБ «ПриватБанк», грамотне делегування здатне підвищити ефективність роботи, оптимізувати бізнес-процеси та покращити клієнтський сервіс. Проте для його успішної реалізації необхідно враховувати не лише розподіл повноважень, а й супроводжувати цей процес належним контролем, навчанням персоналу та використанням сучасних технологій.

На підставі проведеного аналізу процесу делегування повноважень у АТ КБ «ПриватБанк» було розроблено комплексні рекомендації, які сприятимуть

підвищенню ефективності цього процесу, оптимізації внутрішніх процедур та зменшенню можливих ризиків:

1. Чітке визначення повноважень та відповідальності. Одним із найважливіших аспектів ефективного делегування є формування чіткої системи розподілу відповідальності на всіх рівнях управління. У банку повинні бути розроблені та впроваджені детальні правила делегування, які регламентують рівні відповідальності, межі прийняття рішень та механізми контролю за їх виконанням.

Зокрема, необхідно:

- Розробити чітку матрицю повноважень для кожної посади, яка міститиме детальний опис завдань, прав та обов'язків, а також ланцюг ухвалення рішень.
- Забезпечити документальне закріплення повноважень у посадових інструкціях та внутрішніх регламентах банку.
- Регулярно переглядати межі повноважень відповідно до змін у законодавстві, ринкових умовах та внутрішніх процесах банку.

Вважаємо, що чітко визначені повноваження допоможуть уникнути ситуацій дублювання функцій або відсутності відповідальності за прийняті рішення, що є важливим фактором підвищення загальної ефективності управління банком.

2. Підвищення кваліфікації співробітників. Ефективне делегування неможливе без належної підготовки персоналу. Працівники, які отримують нові повноваження, повинні мати необхідні знання та навички для якісного виконання своїх обов'язків.

Рекомендовані заходи на підставі проведеного аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк»:

- Запровадження системи безперервного навчання для співробітників усіх рівнів, що включатиме як загальні програми підвищення кваліфікації, так і спеціалізовані тренінги з управління делегованими завданнями.
- Організація внутрішніх тренінгів і майстер-класів із залученням досвідчених менеджерів банку та зовнішніх експертів.
- Запровадження менторських програм, у межах яких менш досвідчені співробітники отримуватимуть підтримку та наставництво з боку керівників.
- Оцінювання результативності делегованих завдань, що дозволить виявляти проблемні аспекти та коригувати навчальні програми відповідно до потреб персоналу.

3. Збалансований контроль та моніторинг виконання делегованих завдань. Контроль є необхідним елементом делегування, але він має бути збалансованим. Надмірний контроль може знизити мотивацію працівників і призвести до зайвої бюрократизації, тоді як його відсутність може спричинити збої у виконанні завдань та підвищення ризиків для банку.

Для оптимізації контролю пропонується:

- Запровадити системи автоматизованого моніторингу виконання делегованих завдань, що дозволить своєчасно відстежувати ефективність співробітників без потреби в постійному ручному контролі.
- Використовувати KPI (ключові показники ефективності) для оцінки виконання делегованих завдань на всіх рівнях управління.
- Запровадити механізм зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими для обговорення результатів виконання завдань та можливих покращень.
- Регулярно проводити внутрішні аудити процесів делегування з метою виявлення потенційних ризиків та усунення недоліків.

– Використання сучасних технологій та автоматизація процесів. Автоматизація процесів делегування дозволяє знизити навантаження на керівництво, уникнути людських помилок та підвищити швидкість ухвалення рішень. У цьому аспекті АТ КБ «ПриватБанк» уже має певні досягнення, проте для подальшої оптимізації варто:

– Розширити функціонал цифрового документообігу для забезпечення прозорості процесів делегування та зменшення паперової роботи.

– Запровадити інтелектуальні аналітичні системи, які автоматично аналізуватимуть ефективність виконання делегованих завдань і надаватимуть керівництву рекомендації щодо покращення.

– Оптимізувати роботу внутрішніх чат-ботів та цифрових асистентів, які допоможуть співробітникам швидше отримувати необхідну інформацію та спростувати процес виконання делегованих завдань.

– Розширити можливості мобільних застосунків для керівників та співробітників, щоб вони могли ефективно працювати та контролювати процеси в режимі реального часу.

5. Запровадження ефективного механізму зворотного зв'язку та оцінки результатів. Делегування повноважень має супроводжуватися систематичним аналізом ефективності цього процесу. Це дозволить вчасно виявляти слабкі місця та коригувати управлінські рішення.

Розроблені рекомендації для керівництва АТ КБ «ПриватБанк» систематизовано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Рекомендації щодо підвищення ефективності делегування
повноважень у АТ КБ «ПриватБанк»**

№ з/п	Рекомендація	Характеристика впливу на діяльність банку	Очікуваний результат
1	Регулярна та оперативна оцінка ефективності персоналу, який отримав додаткові повноваження	Дозволяє контролювати рівень компетентності та вчасно виявляти проблеми у виконанні делегованих завдань	Підвищення відповідальності та якості прийнятих управлінських рішень
2	Проведення анкетування серед співробітників банку	Сприяє виявленню внутрішніх проблем і недоліків у процесі делегування повноважень	Формування ефективнішої моделі управління з урахуванням зворотного зв'язку
3	Впровадження системи аналізу результатів делегованих завдань	Забезпечує комплексну оцінку впливу делегування на ключові аспекти діяльності	Рационалізація управлінських процесів та покращення результативності делегування
4	Створення платформи для обміну досвідом між співробітниками	Сприяє поширенню успішних практик делегування, взаємному навчанню та зміцненню корпоративної культури	Підвищення командної взаємодії у банку

Джерело: складено автором.

Отже, делегування повноважень у банківській сфері є ключовим інструментом підвищення ефективності управління та оптимізації робочих процесів. У АТ КБ «ПриватБанк» цей механізм активно застосовується для покращення якості обслуговування клієнтів, розвитку персоналу та швидкого реагування на зміни ринку. Проте для того, щоб делегування було максимально ефективним, необхідно дотримуватись балансу між автономністю підлеглих та контролем з боку керівництва. Оптимізація цього процесу сприятиме розвитку банку та підвищенню його конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку.

2.3. Оцінка ефективності поточної системи делегування повноважень у АТ КБ «ПриватБанк»

Делегування повноважень в АТ КБ «ПриватБанк» є необхідним елементом управління, що забезпечує ефективність внутрішніх процесів та швидкість ухвалення рішень. Система управління будується на чітко визначеній ієрархічній структурі, де функції та відповідальність оптимально розподіляються між керівними органами та структурними підрозділами банківської установи. Основним призначенням є зниження адміністративного навантаження на топ-менеджмент та підвищення продуктивності на рівнях регіональних підрозділів.

«Згідно з посадовими інструкціями та повноваженнями Голова Правління АТ КБ «ПриватБанк» має можливість передавати певні функції членам Правління, директорам регіональних підрозділів та керівникам окремих бізнес-напрямків через накази та розпорядження. Проте низка стратегічних рішень залишається лише в компетенції Голови Правління та Наглядової ради банку» [58].

До таких питань належать: затвердження політики ризик-менеджменту, що визначає допустимі рівні фінансових ризиків; схвалення фінансових звітів, які відображають фінансовий стан банку та забезпечують його відповідність законодавчим вимогам; оцінка ефективності стратегічних інвестиційних проєктів; призначення на ключові керівні посади та кадрова політика щодо топ-менеджменту.

На практиці система делегування у АТ КБ «ПриватБанк» функціонує за наступною схемою:

- «Центральний офіс розподіляє загальні стратегічні завдання між бізнес-напрямами та дирекціями. Він визначає пріоритети розвитку, фінансові та

операційні показники, координує взаємодію між підрозділами та слідкує за відповідністю діяльності банку загальній стратегії.

- Регіональні дирекції мають право адаптувати управлінські рішення під місцеві умови. Вони впроваджують політику банку на регіональному рівні, аналізують економічну ситуацію у відповідних регіонах та вносять корективи до бізнес-стратегії» [58].

- «Керівники відділень відповідають за реалізацію операційної діяльності та мають обмежене право ухвалювати фінансові рішення в межах затверджених лімітів. Вони займаються управлінням операційних процесів, розвитком регіональних ринків, контролем якості обслуговування клієнтів та безпосередньою взаємодією з ними» [58].

- «Менеджери середньої ланки отримують делеговані повноваження для контролю над виконанням операційних завдань та комунікацій з клієнтами. Вони здійснюють контроль за дотриманням стандартів банку, аналізують ефективність роботи персоналу та розробляють пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів» [58].

Оцінка ефективності системи делегування у АТ КБ «ПриватБанк» є багатовимірним процесом, що передбачає проведення аналізу ключових показників та регулярний внутрішній контроль. Він дозволяє визначати сильні та слабкі сторони делегування, оцінювати його вплив на загальну ефективність діяльності банку та своєчасно впроваджувати коригуючі заходи.

У сучасних умовах функціонування банківської сфери АТ КБ «ПриватБанк» реалізує низку інноваційних підходів до делегування повноважень:

1. Автоматизація процесів прийняття рішень:

- «У системі «Приват24» впроваджені алгоритми автоматичного ухвалення рішень щодо кредитних лімітів на підставі скорингової оцінки клієнта» [58].

- Використання штучного інтелекту для оцінки ризиків та виявлення підозрілих фінансових операцій.

- Запроваджена цифрова система погодження внутрішніх фінансових операцій, що дозволяє керівникам ухвалювати рішення в дистанційному режимі, зокрема, підписувати документи через мобільні застосунки.

2. Децентралізація операційного управління:

- Директорам регіональних відділень надано можливість ухвалювати рішення щодо маркетингових кампаній, визначення цінової політики на банківські продукти в межах дозволених коридорів.

- Менеджери відділень можуть самостійно встановлювати акційні пропозиції та адаптувати умови обслуговування для клієнтів малого та середнього бізнесу, що забезпечує швидкість прийняття рішень і підвищує конкурентоспроможність банку.

- Гнучка система погодження кредитних заявок для корпоративних клієнтів дозволяє керівникам приймати рішення щодо кредитних лімітів без необхідності узгодження з центральним офісом у межах встановлених лімітів.

3. Ефективне використання цифрових технологій:

- Впроваджена автоматизована система електронного документообігу, що прискорює процес передачі повноважень і дозволяє зменшити паперовий документообіг.

- Використання мобільних додатків для управління фінансовими операціями з боку керівників, що забезпечує ефективність контролю за діяльністю підлеглих у режимі реального часу.

– Інтеграція хмарних технологій для безпечного зберігання та доступу до управлінських документів.

Оцінка ефективності системи делегування у АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється через такі критерії:

1. Швидкість ухвалення рішень – визначається за допомогою аналізу тривалості циклу погодження операцій, управлінських рішень та часу, необхідного для розгляду запитів співробітників. Чим коротший цей цикл, тим ефективніше працює система делегування. У АТ КБ «ПриватБанк» використовуються автоматизовані системи погодження заявок, що дозволяє значно скоротити час прийняття рішень.

2. Продуктивність працівників – оцінюється на основі досягнутих КРІ (ключових показників ефективності), таких як обсяг залучених депозитів, кількість виданих кредитів, швидкість обслуговування клієнтів, рівень задоволеності споживачів банківських послуг. Банк використовує аналітичні панелі та ВІ-системи для моніторингу продуктивності персоналу у режимі реального часу.

3. Рівень дотримання внутрішніх регламентів – контролюється службою внутрішнього аудиту, яка аналізує відповідність дій співробітників затвердженим політикам, процедурам та нормативним актам. Регулярні внутрішні перевірки та автоматизовані системи контролю допомагають оперативно виявляти порушення та запобігати потенційним ризикам.

4. Рівень автономності середнього менеджменту – оцінюється через кількість управлінських рішень, прийнятих без залучення вищого керівництва, що свідчить про ефективність делегування.

5. Якість управлінських рішень – аналізується за результатами аудиту виконаних операцій та відповідності прийнятих рішень стратегічним цілям банку.

Вважаємо, що сучасні умови функціонування банківських установ вимагають адаптації системи делегування до нових реалій. Серед основних викликів для АТ КБ «ПриватБанк» можна виокремити:

1. Посилення регуляторних вимог. Наразі зміни у банківському законодавстві вимагають збільшення відповідальності керівників середньої ланки та чіткого розподілу повноважень.

2. Необхідність підвищення рівня кібербезпеки. Оскільки значна частина делегування відбувається через цифрові платформи, необхідно вдосконалювати систему безпеки та багаторівневої аутентифікації. В зв'язку з цим, важливим напрямом є впровадження системи біометричної автентифікації для підтвердження критичних рішень.

3. Адаптація до умов гібридної роботи. Через зростаючу популярність віддаленої роботи необхідно розробляти нові механізми контролю за делегованими функціями без фізичної присутності керівництва.

4. Високий рівень плинності кадрів. Ефективне делегування вимагає стабільного кадрового складу, тому необхідно вдосконалювати систему мотивації та навчання персоналу.

Для вдосконалення системи делегування у АТ КБ «ПриватБанк» пропонуються такі рішення:

1. Розширення використання штучного інтелекту для автоматизованого моніторингу виконання завдань (впровадження автоматизованих систем моніторингу виконання завдань для оцінки ефективності делегованих рішень у режимі реального часу; використання аналітики великих даних для прогнозування ризиків та оцінки наслідків прийнятих управлінських рішень).

2. Оптимізація процесів внутрішньої комунікації через покращення CRM-системи та впровадження інструментів електронного контролю.

3. Запровадження гнучких схем контролю через використання алгоритмів ризик-менеджменту, які аналізують ефективність делегованих рішень у режимі реального часу.

4. Створення програм наставництва. Цей процес має передбачати: запуск ініціатив для підготовки майбутніх керівників середньої ланки, які будуть готові до ефективного прийняття управлінських рішень; впровадження системи ротації керівного складу для покращення управлінської гнучкості та швидкої адаптації до змін ринку.

Отже, система делегування у АТ КБ «ПриватБанк» є критично важливим інструментом ефективного управління, що дозволяє банку швидко ухвалювати рішення, знижувати адміністративне навантаження на топ-менеджмент та підвищувати продуктивність персоналу. Інноваційні підходи, такі як автоматизація процесів, використання цифрових технологій та децентралізація операційного управління, сприяють гнучкості та швидкості ухвалення рішень.

Однак, зважаючи на сучасні виклики, банк повинен зосередитися на вдосконаленні механізмів контролю, покращенні кібербезпеки, розширенні аналітичних можливостей та адаптації до нових умов гібридної роботи. Реалізація зазначених заходів дозволить АТ КБ «ПриватБанк» зберігати свою конкурентоспроможність та ефективно реагувати на динамічні зміни ринку фінансових послуг.

Висновки до розділу 2

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що у продовж 2019–2023 років АТ КБ «ПриватБанк» демонстрував стабільну динаміку фінансового зростання, незважаючи на складні зовнішні виклики, включно з пандемією

COVID-19 та повномасштабною війною в Україні. Так, чистий процентний дохід банку зріс утричі, що свідчить про ефективне управління кредитно-депозитним портфелем та здатність банку адаптуватися до змін економічного середовища. Прибуток до оподаткування зріс на 123,1%, а загальний чистий прибуток – на 15,8% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що підтверджує здатність банку ефективно функціонувати навіть у кризових умовах.

Варто відзначити також позитивну динаміку комісійних доходів і прибутку від операцій з іноземною валютою, зростання резервних фондів, зниження накопиченого дефіциту та зростання власного капіталу на 55,6%. Ці тенденції вказують на підвищення фінансової стійкості установи.

Зростання грошових коштів та їх еквівалентів дозволило банку зміцнити ліквідність, що стало надзвичайно важливим у контексті воєнного часу. Активізація міжбанківських операцій і збільшення інвестицій у цінні папери також свідчать про диверсифікацію джерел доходу та стратегічне планування.

Водночас, поглиблений аналіз системи делегування повноважень у АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє зробити висновок, що банк успішно реалізує модель децентралізованого управління, яка базується на поєднанні чіткої регламентації процесів із високим рівнем технологічної підтримки. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку, підвищувати якість клієнтського сервісу, а також забезпечувати організаційну гнучкість у складному банківському середовищі.

Особливістю системи делегування у АТ КБ «ПриватБанк» є її структурна складність і функціональна багатовимірність. Делегування здійснюється як вертикально (від центру до регіонів), так і горизонтально (через функціональні підрозділи), що дозволяє ефективно розмежовувати повноваження залежно від рівня прийняття рішень. Такий формат оптимізує управлінські потоки та зменшує ризики дублювання або втрати управлінської відповідальності.

Підвищену ефективність делегування в банку забезпечує інтеграція цифрових технологій, зокрема інтелектуальні системи підтримки рішень, мобільні сервіси, електронний документообіг і CRM-платформи. Це дозволяє делегованим рішенням бути не лише швидкими, а й обґрунтованими, що особливо важливо в умовах великої кількості транзакцій і високого ризику помилок у фінансовій сфері.

АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував успішну інституціоналізацію делегування, що виявляється у наявності затверджених регламентів, посадових інструкцій, механізмів зворотного зв'язку, KPI-систем та оцінки ефективності працівників. Такий підхід дає змогу уникати організаційної невизначеності та посилювати відповідальність на всіх рівнях.

Практика банківської установи засвідчує, що делегування – не лише управлінський інструмент, а й стратегічний ресурс, який підтримує розвиток кадрового резерву, сприяє формуванню лідерських компетенцій у середній ланці управління та стимулює ініціативність персоналу. Разом з тим, досвід банку демонструє вразливі зони делегування, зокрема ризики перевантаження окремих менеджерів відповідальністю без відповідних інструментів впливу, що ускладнює оперативне прийняття рішень. Подібні перекоси можуть призводити до надмірної бюрократизації або втрати гнучкості в управлінні. Також ідентифіковано потребу в подальшому посиленні кібербезпеки процесів делегування, особливо в умовах гібридної та дистанційної роботи. Системи автоматичного доступу, передачі повноважень і підтвердження рішень повинні ґрунтуватися на багаторівневій аутентифікації та використанні біометричних даних.

Результати оцінки ефективності чинної системи делегування засвідчують, що АТ КБ «ПриватБанк» ефективно адаптував традиційні принципи делегування до сучасних економічних викликів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Основні напрями покращення процесу делегування повноважень в АТ КБ «ПриватБанк»

Сучасний банківський сектор функціонує в умовах жорсткої конкуренції, швидкої цифрової трансформації та посиленого регуляторного тиску. Банки змушені не лише адаптуватися до нових реалій, але й швидко впроваджувати зміни, що забезпечують стабільність, ефективність внутрішніх процесів і відповідність нормативним вимогам. В умовах динамічного розвитку фінансового ринку успішність діяльності банківської установи значною мірою залежить від ефективності організації управління та злагодженої роботи її внутрішньої структури.

Одним із ключових аспектів управління великими фінансовими установами є делегування повноважень, що дозволяє керівництву зосередитися на стратегічних завданнях, передаючи поточні операційні процеси на рівень підрозділів. Раціональне делегування не лише оптимізує бізнес-процеси, але й сприяє формуванню відповідального менеджменту, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків і підвищення продуктивності. Чітко вибудована система делегування зміцнює автономію підрозділів, скорочує час ухвалення рішень, знижує бюрократичне навантаження та сприяє підвищенню рівня відповідальності середнього менеджменту.

«АТ КБ «ПриватБанк» - це найбільший банк України, який має широку мережу регіональних відділень, багаторівневу організаційну структуру та розвинені цифрові сервіси» [58]. Враховуючи значні масштаби діяльності банку,

система делегування повинна бути не лише ефективною, а й гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Особливо важливим є забезпечення балансу між централізованим контролем за ключовими операціями та автономією підрозділів у вирішенні оперативних питань.

Проте діюча система делегування повноважень потребує подальшого вдосконалення, оскільки функціонування банку супроводжується низкою важливих викликів, що впливають на ефективність управління. У табл. 3.1 представлено ключові виклики, пов'язані з делегуванням повноважень у банківській установі.

Таблиця 3.1

Ключові виклики системи делегування повноважень у банківській установі

№ з/п	Виклик	Характер впливу на управління	Напрямок удосконалення системи делегування
1	Посилення регуляторного контролю з боку НБУ та міжнародних організацій	Необхідність відповідності управлінських рішень чинним нормативним вимогам	Делегування з урахуванням регламентів і внутрішніх процедур контролю
2	Зростання обсягів операцій і складності фінансових продуктів	Потреба у гнучкості, швидкому прийнятті рішень і водночас - контролі над ризиками	Оптимізація рівнів делегування; встановлення чітких лімітів відповідальності
3	Активна цифровізація фінансових процесів	Вимога до інтеграції ІТ-рішень та автоматизації процесів у системі управління	Делегування на основі аналітичних даних; цифровий моніторинг виконання
4	Необхідність балансу між автономією регіонів і централізованим контролем	Ризик втрати єдності стратегії та корпоративних стандартів при надмірній автономії	Визначення чітких зон відповідальності
5	Розвиток нових моделей управління персоналом	Потреба у створенні систем мотивації та підвищенні відповідальності за прийняті рішення	Впровадження КРІ, мотиваційних механізмів та системи оцінки делегованих рішень

Джерело: складено автором на підставі [24, 48, 50,51,54].

Щоб відповідати цим викликам, слід переглянути підходи до делегування повноважень в організації. Для підвищення ефективності управлінських процесів у АТ КБ «ПриватБанк» доцільно зосередитися на чотирьох основних напрямках вдосконалення системи делегування. Зокрема, це:

1. Впровадження автоматизованої системи моніторингу виконання делегованих завдань.
2. Посилення децентралізації управлінських рішень у регіональних дирекціях.
3. Застосування штучного інтелекту для оптимізації операційних процесів.
4. Підвищення рівня відповідальності за виконання делегованих рішень.

Конкретизуємо ключові напрями вдосконалення цього процесу у АТ КБ «ПриватБанк».

Одна з головних проблем делегування в масштабних організаціях - це втрата контролю над виконанням переданих завдань. Передача повноважень без ефективної системи контролю може призвести до недостатньої відповідальності співробітників, неузгодженості дій та затримок у виконанні операцій.

«У «ПриватБанку» існують окремі цифрові інструменти, які дозволяють контролювати виконання певних завдань, однак вони не є частиною єдиної автоматизованої системи управління делегованими рішеннями» [58]. В зв'язку з цим, необхідно впровадити комплексну автоматизовану платформу, яка дозволить у режимі реального часу відстежувати виконання делегованих завдань та оцінювати ефективність управлінських рішень. Така система повинна включати:

- персональні КРІ (ключові показники ефективності) для керівників усіх рівнів, що дозволять оцінювати швидкість та якість виконання завдань;
- систему рейтингування менеджерів, засновану на аналізі результатів їхньої діяльності;

- панель моніторингу у режимі реального часу, яка відображатиме стан виконання ключових завдань, рівень відповідності плановим показникам та проблемні зони;

- систему автоматичних сповіщень, яка інформуватиме топ-менеджмент про важливі управлінські рішення, що знаходяться на критичному етапі реалізації.

Запровадження автоматизованої системи контролю дозволить знизити рівень невизначеності та підвищити відповідальність менеджерів за реалізацію стратегічних і тактичних рішень.

Варто вказати, що подібні системи вже активно застосовуються у міжнародних банках. Наприклад, HSBC та JPMorgan Chase використовують AI-системи моніторингу, що дозволяють у режимі реального часу відстежувати ефективність делегованих завдань та ухвалених рішень, запобігаючи затримкам та управлінським ризикам.

«У структурі АТ КБ «ПриватБанк» регіональні дирекції відіграють ключову роль, оскільки саме вони забезпечують операційне управління та взаємодію з клієнтами» [58]. Але значна частина управлінських рішень все ще залежить від погодження центрального офісу, що може уповільнювати реагування на місцеві ринкові умови.

Пропоноване рішення:

- збільшення фінансових лімітів для керівників регіональних дирекцій, що дозволить їм самостійно ухвалювати рішення щодо кредитування, маркетингових заходів та регіональних інвестицій;

- децентралізація погоджень ключових фінансових операцій, що скоротить час на ухвалення рішень;

- запровадження цифрової системи погодження операцій, яка прискорить взаємодію між центральним та регіональними офісами.

Практичне впровадження вказаних заходів дозволить підвищити ефективність регіональних дирекцій, скоротити час ухвалення рішень та зробити банк більш гнучким у реагуванні на локальні виклики.

Практична діяльність банківських установ передбачає активне використання новітніх технологій для оптимізації операційних процесів, серед яких однією з найважливіших є інтеграція штучного інтелекту (ШІ). ШІ сьогодні стає ключовим інструментом для вдосконалення управлінських функцій, зокрема делегування повноважень і автоматизації рутинних операцій, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи банківських установ.

Штучний інтелект дає можливість банкам значно знизити час, необхідний для ухвалення рішень, зокрема, завдяки автоматизації процесів збору та обробки даних. Зокрема, такі великі міжнародні фінансові установи, як CitiBank і Bank of America, вже активно використовують ШІ, що дозволяє значно скоротити час ухвалення внутрішніх рішень. Це забезпечує не лише зменшення операційних витрат, але й підвищення швидкості реагування на зміну умов на ринку, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності.

Для керівництва АТ КБ «ПриватБанк» пропонуємо низку інноваційних кроків, спрямованих на інтеграцію ШІ в операційну діяльність. Зокрема, рекомендуємо:

1. Впровадження AI-асистентів та чат-ботів для автоматичного розподілу завдань серед співробітників. Це дозволить зменшити навантаження на менеджерів та забезпечить ефективне використання ресурсів, а також знизить ймовірність людських помилок.

2. Автоматизацію процесу погодження внутрішніх операцій через цифрові платформи. Завдяки цьому процеси, які раніше займали багато часу, можуть бути реалізовані швидше та з меншою кількістю етапів затвердження, що дозволить підвищити ефективність операційної діяльності банку.

3. Використання алгоритмів AI для аналізу ефективності керівників на основі виконаних завдань. Це дозволить здійснювати більш об'єктивну оцінку результатів роботи керівників, сприяючи вдосконаленню управлінських рішень і стимулюванню їхньої мотивації.

Запровадження таких інноваційних рішень, зокрема ШІ, дозволить банку значно покращити свою внутрішню ефективність, зменшити операційні витрати та створити конкурентні переваги на ринку.

Для посилення відповідальності керівників за виконання делегованих рішень необхідно впровадити низку стратегічних ініціатив, що дозволять забезпечити високий рівень виконання завдань і підвищення ефективності управлінської діяльності в цілому.

Для керівництва АТ КБ «ПриватБанк» пропонуємо:

1. Впровадження персоналізованих KPI (ключових показників ефективності), що дозволяють оцінювати ефективність реалізації делегованих завдань та рівень відповідальності кожного менеджера. Завдяки персоналізованим KPI можна не лише встановити чіткі цілі для кожного керівника, але й відслідковувати прогрес у їх досягненні, що забезпечує прозорість результатів та дозволяє своєчасно коригувати стратегії, якщо це необхідно. Така система також дозволяє чітко визначити сильні й слабкі сторони менеджерів, щоб на основі цього оптимізувати подальше делегування повноважень та завдань.

2. Удосконалення механізмів внутрішнього контролю. Запровадження більш чітких і комплексних контрольних механізмів дасть змогу не тільки швидко виявляти можливі відхилення від плану, але й оперативно коригувати дії, що знижують ймовірність виникнення критичних помилок. Вдосконалення внутрішнього контролю повинно включати інтеграцію сучасних інструментів

моніторингу та аудиту, що дозволяють забезпечити належну перевірку виконання завдань та їх відповідність корпоративним стандартам.

3. Розробка комплексних програм навчання та наставництва має стати ключовим елементом для підготовки менеджерів до ефективного виконання делегованих повноважень. Такі програми повинні включати не тільки технічні навички управління проектами та ресурсами, але й розвиток лідерських якостей, комунікаційних та управлінських компетенцій. Важливо, щоб наставники не лише ділилися досвідом, а й створювали умови для розвитку здатності приймати складні рішення, управляти командами та адаптуватися до змінюваних умов ринку. Це дозволить підвищити не тільки професійну кваліфікацію керівників, але й їх здатність ефективно здійснювати стратегічне управління на всіх рівнях організації.

Загалом, ці заходи допоможуть створити в організації культуру високої відповідальності та продуктивності, що стане основою для подальшого зростання та успіху компанії.

Отже, ефективне делегування повноважень є не просто інструментом управління, а важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність банку у довгостроковій перспективі. АТ КБ «ПриватБанк», як один із лідерів фінансового ринку України, потребує постійного вдосконалення механізмів делегування, що дасть змогу підвищити швидкість та якість ухвалення управлінських рішень, розширити автономію підрозділів та водночас забезпечити ефективний контроль за виконанням стратегічних завдань.

Запровадження автоматизованих систем моніторингу, розширення автономності регіональних дирекцій, інтеграція штучного інтелекту та посилення відповідальності керівного складу є ключовими факторами підвищення ефективності управління. Використання сучасних ІТ-рішень

дозволить оптимізувати процеси делегування, зменшити навантаження на керівництво та підвищити відповідальність менеджерів середньої ланки.

Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити адміністративне навантаження, прискорити процес ухвалення рішень та оптимізувати розподіл відповідальності на всіх рівнях організаційної структури. Крім того, впровадження сучасних цифрових рішень сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, мінімізації ризиків та покращенню клієнтського сервісу, що є одним із пріоритетів для банку. Таким чином, оновлена система делегування повноважень сприятиме стійкому розвитку банку, забезпечуючи його конкурентоспроможність та ефективність у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи делегування в АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» - «найбільша фінансова установа України, яка виконує ключові функції у сфері роздрібного та корпоративного банкінгу, інвестиційного обслуговування, фінансових технологій та обслуговування малого і середнього бізнесу» [58]. Завдяки розгалуженій мережі відділень та високому рівню цифровізації, банк утримує провідні позиції на фінансовому ринку країни.

Зважаючи на масштаби діяльності банку, ефективне делегування повноважень є однією з найважливіших передумов гнучкого управління, оперативного ухвалення рішень, оптимального розподілу ресурсів та підвищення відповідальності персоналу. Відповідно, раціонально вибудована система делегування є запорукою ефективного функціонування внутрішніх процесів,

мінімізації управлінських ризиків та підвищення рівня автономності структурних підрозділів.

Попри високий рівень автоматизації та організаційну ефективність, система делегування повноважень у банку має низку недоліків, які можуть призводити до затримок у прийнятті рішень, зниження оперативності в обслуговуванні клієнтів, а також обмеження ініціативності менеджерів середньої та нижчої ланки управління.

Виходячи з цього, доцільними є проведення детального аналізу існуючої системи делегування, визначення її основних проблемних аспектів та розробка ефективних рекомендацій для її вдосконалення. При цьому, розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи делегування в АТ КБ «ПриватБанк» базується на аналізі сучасних тенденцій управління, міжнародного досвіду, а також специфіки роботи самого банку (рис. 3.1):

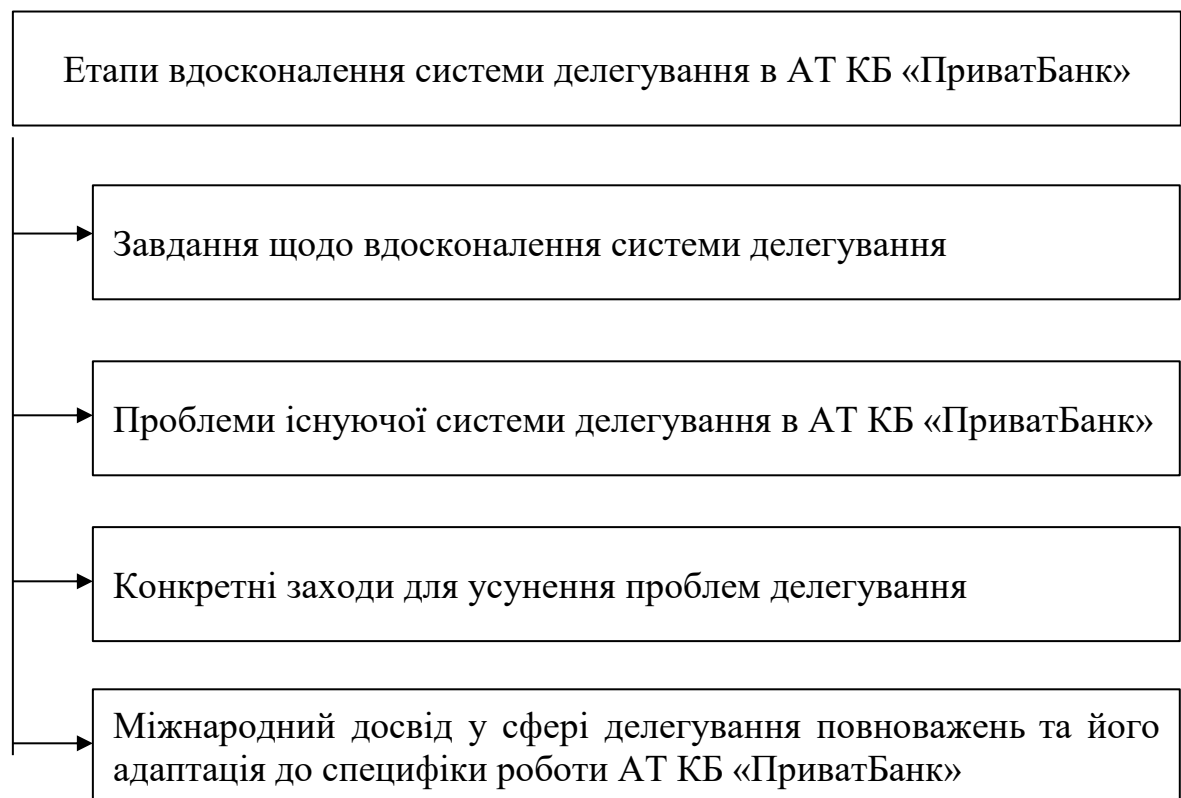


Рис. 3.1. Етапи вдосконалення системи делегування в АТ КБ «ПриватБанк».

Джерело: розроблено автором.

Незважаючи на високу автоматизацію банківських процесів, система делегування в АТ КБ «ПриватБанк» має недоліки, які можуть знижувати ефективність управління. Зокрема, це:

1. Надмірна централізація прийняття рішень. Як відомо, у банку більшість стратегічних та тактичних рішень ухвалюється центральним офісом, що сповільнює оперативність реагування на локальні запити клієнтів у регіональних відділеннях. Прикладом є те, що «у квітні 2024 року регіональне відділення в м. Одеса отримало запит від великого корпоративного клієнта щодо зміни умов кредитування» [58]. Через необхідність погодження змін у центральному офісі процес тривав декілька тижнів, що призвело до втрати клієнта.

До наслідків такого стану обставин слід віднести:

- затримки у процесі прийняття рішень через необхідність погодження з центральним офісом;
- обмеження можливостей регіональних дирекцій щодо оперативного реагування на потреби клієнтів;
- зниження конкурентоспроможності банку в регіонах через недостатню гнучкість управління.

2. Недостатня автоматизація контролю за виконанням делегованих завдань. Відсутність єдиної автоматизованої платформи для моніторингу виконання завдань ускладнює контроль та оцінку результативності делегованих функцій. Так, у червні 2024 року «у центральному офісі банку було ухвалене рішення щодо зміни стандартів обслуговування VIP-клієнтів» [58]. Завдання було делеговано регіональним дирекціям, але через відсутність централізованого контролю терміни впровадження не були дотримані, а частина відділень взагалі не виконала оновлені вимоги.

3. Нечітке визначення відповідальності на різних рівнях управління.

4. Недостатня децентралізація в прийнятті фінансових рішень. Наразі регіональні дирекції обмежені у можливостях ухвалення рішень щодо кредитування, маркетингових заходів та інвестицій, що знижує гнучкість управління.

Наслідки:

- низький рівень оперативного управління фінансами в регіональних дирекціях. Як приклад зазначимо, що регіональна дирекція у Львові розробила програму лояльності для клієнтів малого бізнесу, однак через потребу погодження в центральному офісі реалізація затрималася на 4 місяця, що знизило її ефективність.

- відсутність можливості гнучкого реагування на зміни ринку;
- бюрократичні перепони у реалізації локальних ініціатив.

5. Низький рівень мотивації персоналу до прийняття відповідальних рішень.

Рекомендації щодо вдосконалення системи делегування в АТ КБ «ПриватБанк»:

1. Автоматизація системи делегування через цифрові платформи. Для підвищення ефективності делегування необхідно впровадити єдину автоматизовану систему управління завданнями (task management system), яка дозволить: контролювати виконання делегованих повноважень у режимі реального часу; встановлювати персоналізовані KPI для керівників різних рівнів; аналізувати ефективність ухвалених рішень через інтеграцію зі звітністю банку. Такі системи, як SAP Business One, Trello, Jira, Microsoft Dynamics, можуть значно покращити комунікацію між підрозділами та підвищити контрольованість виконання завдань.

2. Посилення децентралізації управління у регіональних дирекціях. Доцільно запровадити систему розподілу фінансових лімітів для регіональних

дирекцій, що дозволить їм самостійно ухвалювати рішення щодо: інвестицій у локальні маркетингові програми; управління операційними витратами у межах затвердженого бюджету.

3. Впровадження механізмів персональної відповідальності та мотивації.

Для покращення ефективності системи делегування необхідно: встановити персоналізовані KPI для керівників, що включають показники швидкості ухвалення рішень, рівень виконання делегованих завдань, ефективність керованих процесів; запровадити систему рейтингування менеджерів, яка дозволить оцінювати ефективність їхньої роботи на основі об'єктивних показників; посилити фінансову та нематеріальну мотивацію для керівників середньої ланки (бонуси за ефективність, кар'єрне зростання).

4. Використання штучного інтелекту для аналізу ефективності делегування повинно передбачати:

- впровадження AI-аналітики для оцінки продуктивності;
- автоматизацію оцінки управлінських рішень та прогнозування ризиків;
- використання алгоритмів аналізу ефективності роботи керівників.

У рис. 3.2. узагальнено запропоновані на підставі проведеного дослідження комплекс рекомендацій з удосконалення системи делегування в АТ КБ «ПриватБанк».

Впровадження зазначених рекомендацій у практичну діяльність АТ КБ «ПриватБанк» дозволить:

1. Зменшити навантаження на центральний офіс за рахунок делегування рішень у регіональні підрозділи.

2. Підвищити ефективність роботи менеджерів середньої ланки через запровадження KPI та рейтингування.

3. Скоротити час ухвалення управлінських рішень до 40% завдяки автоматизації та використанню AI.

4. Підвищити рівень мотивації керівників та персоналу за рахунок прозорої системи оцінки результативності.

5. Покращити управління фінансовими ризиками завдяки гнучкому розподілу повноважень та контролю.

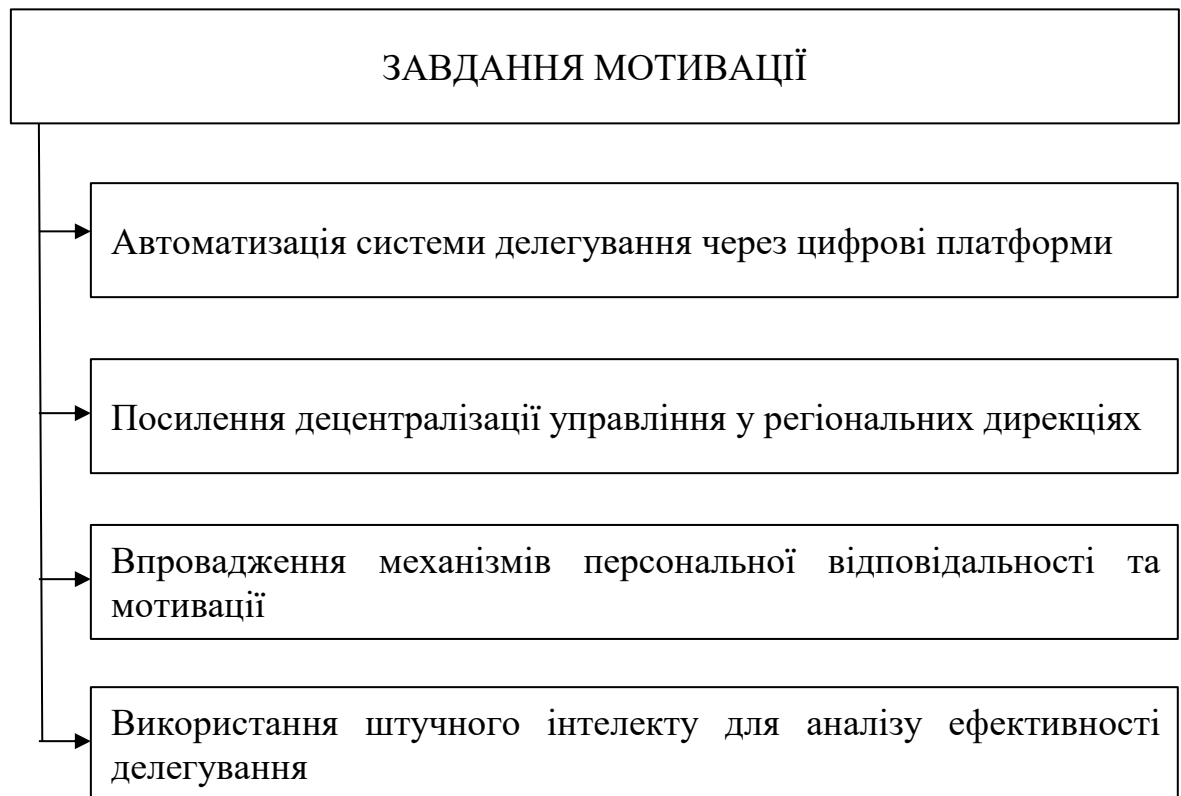


Рис. 3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи делегування у АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: розроблено автором.

Отже, ефективна система делегування в АТ КБ «ПриватБанк» є важливим фактором підвищення продуктивності, оперативності ухвалення рішень та гнучкості управління. Впровадження автоматизованих систем, розширення фінансової автономії регіональних дирекцій, персоналізованих KPI та штучного інтелекту забезпечить якісний стрибок у ефективності управління банком та підвищить конкурентоспроможність даного банку на фінансовому ринку.

3.3. Моделювання ефективної системи делегування повноважень в банку

В умовах динамічного розвитку фінансового ринку, зростаючих вимог до швидкості ухвалення рішень та впровадження новітніх технологій, банківські структури стикаються з необхідністю оптимізації організаційного управління. Особливо це стосується таких великих банківських установ, як АТ КБ «ПриватБанк», що володіє широкою мережею відділень, багаторівневою системою управління та активно використовує цифрові технології у своїй діяльності.

У табл. 3.2 наведений аналіз основних моделей та інструментів, які використовуються в управлінні процесом делегування повноважень.

Таблиця 3.2

Аналіз моделей делегування повноважень [2, 6,9,12, 19,22,27]

Модель	Особливості	Роль у інноваційному розвитку та переваги моделі	Недоліки
1	2	3	4
Модель 5 рівнів	Створює баланс між контролем з боку керівника та самостійністю підлеглого який виконує задачі.	Створює умови для процесу делегування від прямого керівництва до повного делегування та спонукає до інноваційного розвитку на вищих ланках моделі.	Модель тяжко використати у мінливому середовищі, існує ризик мікроменеджменту.
DELEGATE	Забезпечує прозорість процесів та системний підхід до делегування.	Систематизований та прозорий інструмент делегування, що залучає виконавця завдання не тільки через деталізовану постановку задачі а й через персональну мотивацію, що може створити умови для креативного мислення при виконанні завдання.	Потребує значної кількості часу з боку керівника та може завадити процесу делегування через створення додаткових залежностей від керівництва та форм контролю.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Матриця «Навички-Мотивація»	Інструмент є людино-орієнтованим, який дозволяє досягнути оптимального результату з наявним працівниками.	Матриця дає чіткі вектори розвитку персоналу у координатах “Навички-Мотивація”, може виявити вмотивованих працівників для нових підходів до виконання завдань.	Статичність оцінки може шкодити у динамічному середовищі, постає питання регулярно звіряти актуальність знаходження ресурсів у тому чи іншому квадранті матриці.
Модель Кінана	Створює умови моделювати майбутнє делегування з позицій готовності підлеглого та середовища, у якому буде виконуватись завдання.	Скеровує увагу на здібності співробітника та його готовність виконувати поставлені задачі. Валідація працівників через здібності надає поштовх до інноваційних підходів при виконанні роботи.	Створює сильне акцентування уваги на ролі співробітника у делегуванні, що може переобтяжити його зайвою відповідальністю, яка мала зберігатися за керівником організації.
Трикомпонентна модель	Акцентує на важливості підзвітності задля забезпечення втілення основних компонентів делегування.	Може швидко застосовуватися для невеликих команд, так і реалізовуватись на різних рівнях для більших організацій. Створює умови для підлеглих щодо творчого підходу до вирішення задач.	Модель не визначає чіткого алгоритму втілення процесу делегування, слідкування за дотриманням реалізації компонентів мають бути запропоновані керівником.
MSCW	Спрощує прийняття рішення щодо делегування та чітко визначає пріоритет задачі.	Пріоретизує задачі та доцільність використання ресурсів, що може створити нові способи для вирішення задач.	Прослідковується зниження вмотивованості персоналу, при отриманні задач з менш пріоритетних рівнів. Зазначена модель виступає як допоміжний інструмент, а не повноцінний.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 6,9,12, 19,22,27].

Моделювання ефективної системи делегування повноважень має забезпечити прозорий та ефективний механізм розподілу відповідальності між

усіма рівнями управління. Поділяємо позицію науковців, що оптимальна модель повинна забезпечити:

1. «Оперативність ухвалення рішень на всіх рівнях управління.
2. Збалансованість повноважень між центральним офісом, регіональними дирекціями та локальними відділеннями.
3. Ефективний контроль за виконанням делегованих завдань.
4. Мотивацію персоналу до прийняття відповідальних рішень.
5. Автоматизацію процесів моніторингу виконання делегованих завдань» [20].

Таким чином, побудова ефективної системи делегування в АТ КБ «ПриватБанк» повинна спиратися на структурований підхід до розподілу повноважень, використання сучасних цифрових технологій та розробку ефективних методів оцінки результативності управлінських рішень. Разом ці заходи повинні передбачати:

1. Визначення рівнів управління та повноважень. Для АТ КБ «ПриватБанк» слід виділити три основні рівні:

1. Центральний офіс – стратегічне керівництво, ухвалення загальнобанківських рішень, контроль ключових фінансових операцій.
2. Регіональні дирекції - управління операційною діяльністю на рівні областей, виконання планових показників, реалізація маркетингових стратегій у регіональному масштабі.
3. Відділення банку - безпосереднє обслуговування клієнтів, реалізація банківських продуктів, виконання рішень, ухвалених на вищих рівнях.

Для уникнення дублювання повноважень та бюрократичних перешкод необхідно розробити чіткі регламенти для кожного рівня управління, які включатимуть:

- перелік посадових обов'язків та сфер відповідальності, що має включати визначення ключових функцій для кожного рівня управління (центральный офіс, регіональні дирекції, відділення);

- алгоритм ухвалення рішень - чіткий механізм погодження, строки та рівні відповідальності при прийнятті фінансових, операційних і стратегічних рішень;

- фінансові ліміти та межі компетенції передбачає визначення сум та типів операцій, які можуть самостійно затверджувати регіональні дирекції та відділення без звернення до центрального офісу;

- процедуру контролю виконання делегованих завдань. Повинні бути розроблені механізми моніторингу, визначення періодичності звітності, відповідальні особи за контроль та аналіз виконання. Пропонуємо для практичного використання такі варанти звітності:

1. Щоденна звітність для завдань, що потребують оперативного виконання. Це стосується, виконання фінансових операцій, моніторингу ліквідності чи виконання критичних завдань, пов'язаних із ризиками. Кожен керівник регіональної дирекції або відділення повинен надавати звіт про виконання завдань через платформу в кінці робочого дня.

2. Щотижнева звітність для більш стратегічних завдань, що потребують часу для реалізації (реалізація маркетингових ініціатив, досягнення планових показників по кредитуванню тощо), звітність має бути щотижневою. Це дозволяє здійснювати регулярний контроль без перевантаження керівників.

3. Щомісячна звітність, або підсумкова звітність на рівні центрального офісу щодо виконання планових завдань у всіх регіональних дирекціях та відділеннях повинна бути щомісячною. Це звітування має включати аналіз виконання фінансових, операційних та стратегічних цілей.

Звітність має бути стандартизованою, що дозволить зручніше порівнювати результати по різних рівнях управління та виявляти проблемні зони.

У розрізі розкриття даного питання доцільно наголосити на використанні спеціальних панелей моніторингу, на яких керівники всіх рівнів зможуть спостерігати за виконанням завдань, що дозволяє здійснювати контроль безпосередньо за результатами роботи кожного підрозділу або співробітника.

Деталізуємо механізм створення персоналізованих дашбордів:

1) Персоналізація доступу. Кожен керівник має індивідуальну панель дашборду, що надає йому доступ лише до тих даних, які важливі для його ролі. Наприклад, для топ-менеджера можуть бути доступні загальні дані про виконання завдань на всіх рівнях, а для керівників середньої ланки – інформація лише про їх підрозділ або групу завдань.

2) Адаптація в залежності від ролі. Панель для керівника відділу фінансів може відображати інші показники, ніж для керівника відділу маркетингу чи ІТ. Наприклад, фінансовий керівник буде бачити звітність щодо бюджету, витрат і прибутковості, тоді як ІТ-керівник — статистику виконання завдань з оптимізації програмного забезпечення чи розвитку нових технологій.

Візуалізація даних. Використання різних типів візуалізації (діаграми, графіки, таблиці) дозволяє швидко досягнути інформацію та оцінити загальний стан виконання завдань. Наприклад, діаграма виконання завдань по відділеннях чи графік завершення проектів дають чітке уявлення про динаміку.

На панелі можуть бути також встановлені цифрові індикатори виконання завдань (наприклад, у відсотках), що дає змогу миттєво побачити, чи виконуються завдання в межах установлених термінів або в рамках бюджету.

3) Інтерактивні елементи. Керівники можуть на дашборді взаємодіяти з даними: натискати на конкретні елементи для детальнішого перегляду

(наприклад, клацати на конкретні завдання або відділи для отримання подробиць щодо затримок або проблемних точок).

4) Фільтри та пошук. Дашборд дозволяє налаштовувати фільтри, щоб керівник міг зосередитись на найбільш важливих або критичних завданнях, наприклад, на завданнях, які мають найбільшу затримку або найвищий пріоритет.

5) Використання реального часу. Панелі моніторингу повинні оновлюватися в режимі реального часу або з мінімальною затримкою, щоб керівники могли миттєво бачити, якщо завдання не виконуються за планом або є відхилення. Це дає можливість швидко вжити коригувальних заходів.

6) Зв'язок з іншими корпоративними системами. Панель може бути інтегрована з іншими внутрішніми системами банку, наприклад, з системами управління проектами, фінансовими системами або CRM-системами. Це дозволяє зібрати всі дані в одному місці та забезпечує цілісне уявлення про стан виконання завдань.

7) Прогнозування та аналіз ризиків. Дашборд може використовувати історичні дані для прогнозування майбутніх завдань або ймовірних проблем, наприклад, затримок у виконанні, зниження продуктивності тощо. Це дозволяє керівникам заздалегідь виявляти потенційні ризики та працювати над їх запобіганням. З часом система може допомогти виявити певні тренди, такі як періоди високої завантаженості певних підрозділів або наявність загальних проблем, які знижують ефективність виконання завдань.

8) Можливість коригування стратегії. Завдяки персоналізованому доступу до інформації керівники можуть не тільки контролювати виконання завдань, а й коригувати стратегії чи розподіл ресурсів на основі отриманих даних. Це важливо для гнучкості банку та його здатності адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Використання персоналізованих дашбордів для АТ КБ «ПриватБанк» має кілька ключових переваг: забезпечення покращеної видимості та контролю за

виконанням завдань; можливість оперативно реагувати на виникаючі проблеми; підвищення ефективності роботи підрозділів завдяки чіткій аналітиці та моніторингу; а також забезпечення прозорості та підзвітності в управлінських процесах.

Впровадження таких регламентів дозволить чітко розподілити функції між рівнями управління, мінімізувати дублювання завдань, підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити прозорість контролю у банківській структурі.

Моделювання ефективної системи делегування вимагає впровадження цифрових інструментів, які дозволять:

1. Відстежувати виконання делегованих завдань у режимі реального часу.
2. Контролювати ефективність управлінських рішень.
3. Усунути дублювання функцій між різними рівнями управління.
4. Аналізувати продуктивність персоналу на основі об'єктивних показників.

Впровадження автоматизованої Task Management System на базі сучасних платформ (Microsoft Dynamics, SAP) в АТ КБ «ПриватБанк» дозволить створити єдину цифрову екосистему управління завданнями, що забезпечить:

- оперативний моніторинг виконання завдань у режимі реального часу. Керівництво центрального офісу зможе відстежувати статус виконання доручень регіональними дирекціями та відділеннями, а також аналізувати їхню ефективність;
- оптимізацію процесу розподілу повноважень, тобто автоматичний розподіл завдань відповідно до рівня відповідальності;
- створення єдиного цифрового порталу для координації роботи всіх рівнів управління. Наразі, співробітники зможуть отримувати, виконувати та звітувати про виконані завдання через централізовану систему, що зменшить кількість паперових та електронних запитів у внутрішній комунікації;

- автоматичну аналітику продуктивності керівників та співробітників на основі системи персоналізованих KPI, що дозволить оцінювати якість і швидкість виконання делегованих повноважень у розрізі регіональних дирекцій та окремих відділень;
- прискорення ухвалення рішень у регіональних дирекціях завдяки швидкому погодженню заявок через систему без необхідності багаторівневого узгодження;
- впровадження нагадувань та автоматизованих звітів. Система зможе надсилати керівникам сповіщення про критичні дедлайни, або прострочені завдання;
- зменшення навантаження на центральний офіс завдяки делегуванню частини рутинних процесів регіональним дирекціям та автоматизації погоджувальних процедур.

Для АТ КБ «ПриватБанк» найбільш ефективними платформами можуть стати Microsoft Dynamics 365 (для інтеграції з існуючими банківськими системами обліку), SAP Business One (для централізованого управління бізнес-процесами) та Jira (для детального відстеження задач і контролю термінів виконання). Їх інтеграція дозволить підвищити швидкість виконання завдань, скоротити бюрократичні узгодження та підвищити ефективність управління в банку.

Для підвищення ефективності делегування в АТ КБ «ПриватБанк» необхідно поєднати систему персоналізованих KPI із сучасними технологічними рішеннями, що дозволить здійснювати комплексний моніторинг виконання завдань, аналізувати ефективність ухвалених рішень та автоматично коригувати управлінські процеси.

Як вже зазначалося, одним із основних недоліків поточної системи є відсутність централізованого механізму збору та аналізу даних про ефективність

делегованих завдань. Для цього пропонується створення єдиної аналітичної платформи KPI-моніторингу, яка інтегрується з автоматизованою Task Management System, внутрішніми базами банку та інструментами штучного інтелекту.

Ключові функції такої платформи: автоматичний збір даних щодо виконаних завдань та їх відповідності поставленим цілям; визначення персональних KPI для кожного рівня управління, їх відстеження та оцінка; автоматичне формування звітності щодо ефективності управлінських рішень; візуалізація результатів у вигляді дашбордів для керівництва банку.

Вважаємо, що окрім стандартних показників, слід впровадити додаткові KPI, що враховують динаміку розвитку керівників, їхню залученість до процесів і рівень ризиків у прийнятті рішень. До пропонованих показників варто віднести:

1. Індекс швидкості прийняття рішень.
2. Оцінку рівня автономності керівників. Це визначення частки самостійно ухвалених рішень без залучення вищого керівництва.
3. Рівень коригування завдань, який повинен вказувати скільки разів рішення потребували змін або доопрацювання через недоліки у процесі делегування.

Очікуваний ефект передбачає скорочення бюрократичних процесів у делегуванні; підвищення відповідальності регіональних керівників; поліпшення ефективності менеджменту через аналітичну підтримку ухвалення рішень.

Моделювання ефективної системи делегування повноважень є необхідним кроком для підвищення продуктивності управління в АТ КБ «ПриватБанк». Запропонована модель передбачає чітке визначення рівнів управління, автоматизацію контролю за виконанням завдань, впровадження KPI для оцінки ефективності керівників та використання штучного інтелекту для прогнозування результатів делегування.

Запровадження цих змін дозволить зробити систему управління банком більш гнучкою, прозорою та ефективною, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» на фінансовому ринку.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз системи делегування повноважень в АТ КБ «ПриватБанк» виявив, що, незважаючи на значний рівень автоматизації та цифровізації банківських процесів, існують суттєві резерви для її оптимізації.

Результати дослідження підкреслюють, що впровадження комплексної стратегії вдосконалення делегування, адаптованої до специфіки АТ КБ «ПриватБанк», є необхідною умовою для підвищення операційної ефективності, стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності. Ключовим елементом такої стратегії є автоматизація системи делегування на основі сучасних цифрових платформ, таких як Microsoft Dynamics 365, SAP Business One або Jira. Це дозволить АТ КБ «ПриватБанк» створити єдиний інформаційний простір для управління завданнями, забезпечити прозорість процесів делегування, моніторинг виконання в режимі реального часу та об'єктивну оцінку ефективності діяльності керівників на всіх рівнях. Водночас, автоматизація має супроводжуватися посиленням децентралізації в управлінні регіональними дирекціями. Надання більшої фінансової та операційної автономії регіональним підрозділам дозволить їм оперативніше реагувати на потреби клієнтів, локальні ринкові умови та конкурентні виклики. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню лояльності клієнтів, залученню нових клієнтів та оптимізації витрат на регіональному рівні.

Керівництво АТ КБ «ПриватБанк» повинно особливу увагу приділяти впровадженню механізмів персональної відповідальності та мотивації. Чітко визначені KPI, об'єктивна система рейтингування менеджерів, а також матеріальне та нематеріальне стимулювання мають стати потужними інструментами підвищення зацікавленості менеджерів у досягненні цілей банку та ефективному виконанні делегованих повноважень.

Вважаємо, що важливим напрямом є активне використання штучного інтелекту (ШІ) для оптимізації процесу делегування. Застосування ШІ-асистентів для розподілу завдань, автоматизація аналізу ефективності управлінських рішень, прогнозування ризиків та виявлення закономірностей у продуктивності персоналу відкривають нові можливості для підвищення швидкості прийняття рішень, зменшення операційних витрат та мінімізації людських помилок.

Запропоновані заходи з вдосконалення системи делегування в АТ КБ «ПриватБанк» мають системний характер та охоплюють ключові аспекти управлінської діяльності. Їх реалізація, за умов належної підтримки з боку вищого керівництва та залучення всіх зацікавлених сторін, здатна забезпечити значний позитивний ефект для банку, а саме:

- підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та прискорення бізнес-процесів;
- оптимізацію розподілу ресурсів та зниження адміністративних витрат;
- посилення контролю за діяльністю підрозділів та мінімізацію управлінських ризиків;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів за рахунок прискорення обслуговування та надання більш якісних послуг;
- формування культури відповідальності, інноваційності та орієнтації на результат серед персоналу;

– зміцнення конкурентних позицій банку на фінансовому ринку та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, ефективна система делегування повноважень є не лише інструментом операційного менеджменту, але й стратегічним активом АТ КБ «ПриватБанк», що забезпечує його адаптивність, інноваційність та здатність успішно функціонувати в умовах турбулентності та невизначеності.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, аналітичних характеристик та практичних аспектів формування ефективної системи делегування повноважень в організації на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Кваліфікаційна робота охоплює як загальнонаукові положення, так і специфіку функціонування банківських установ, що дало змогу глибоко розкрити предмет дослідження та сформулювати виважені управлінські рекомендації.

У першому розділі проаналізовано теоретико-методологічні основи делегування повноважень. Встановлено, що делегування є не лише базовою функцією управління, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності організації, формування командної взаємодії та розвитку персоналу. У процесі дослідження окреслено еволюцію підходів до делегування - від класичного (структурно-функціонального) до сучасного, що базується на принципах довіри, розвитку ініціативи та комунікації. Делегування розглянуто як системний процес, що вимагає дотримання певних етапів, зокрема: постановки завдання, передачі повноважень, контролю результатів і зворотного зв'язку. Особливу увагу приділено принципам ефективного делегування, які базуються на збалансуванні відповідальності та повноважень, цілеспрямованості, підтримці з боку керівника й поступовості передачі завдань. У роботі наведено приклади того, які завдання можуть делегуватися, а які мають залишатися в компетенції керівника, а також застосовано матрицю «Навички–Мотивація» як ефективний інструмент прийняття рішень щодо делегування.

Другий розділ присвячено аналізу делегування повноважень в АТ КБ «ПриватБанк». Досліджено організаційну структуру банку, яка поєднує елементи

лінійно-функціонального та дивізіонального управління. Встановлено, що банк активно використовує сучасні цифрові інструменти управління, що створює передумови для ефективного делегування завдань на всіх рівнях. Проведено аналіз процесів делегування в контексті реальних управлінських практик, який засвідчив достатню формалізацію процедур, наявність регламентів, прозорість розподілу відповідальності. Особливу увагу приділено аналізу фінансової звітності банку за 2019–2023 роки, що дозволило оцінити результативність управлінських рішень. Зростання чистого прибутку, стабільне збільшення власного капіталу, активне використання інструментів бюджетування та контролю засвідчили ефективність делегованої моделі управління. Разом з тим, виявлено зони, які потребують вдосконалення, зокрема - механізми оцінки ефективності делегованих повноважень, розвиток гнучкості міжрівневої взаємодії, інструменти горизонтального делегування (між підрозділами).

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи делегування повноважень у АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновано комплекс заходів, що охоплюють посилення функцій контролінгу, впровадження адаптивної моделі делегування на основі компетентнісного підходу, розробку механізмів періодичної оцінки результативності делегованих завдань. Наголошено на доцільності розвитку внутрішнього навчання для підвищення управлінської культури та навичок самостійного прийняття рішень серед середньої ланки менеджерів. Окрему увагу приділено моделюванню системи делегування з урахуванням потреб цифровізації: пропонується впровадження єдиного інформаційного середовища для управління завданнями, контролю виконання та оцінки результатів у режимі реального часу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що делегування повноважень є багатофункціональним інструментом управління,

який у поєднанні з сучасними технологіями і гнучкою організаційною культурою сприяє формуванню ефективної, динамічної та конкурентоспроможної організації. Впровадження удосконаленої системи делегування дозволяє зменшити управлінське навантаження, підвищити відповідальність персоналу, покращити комунікацію між рівнями ієрархії та посилити стратегічну гнучкість банківської установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2010.
2. Agile PM, *Agile Project Management Handbook v2*. Agile Business Consortium. 2010. URL: <https://www.amazon.com/Agile-PM-Project-Management-Handbook/dp/B00QTR9B6W> (дата звернення: 07.04.2025)
3. Альошина О. Делегування як інструмент ефективної роботи. URL: <https://fillin.ua/stati/delegirovanie/> (дата звернення: 25.03.2025).
4. Батрак О. В. Методичні положення та методика діагностики фінансового стану підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 10 (137). С. 104 – 107.
5. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін. Менеджмент: підруч. / під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 856 с.
6. BONNER-DUNHAM K. *Authority, Responsibility and Accountability*. 4P Business Development. 2018. URL: <http://www.4pbusinessdevelopment.co.uk/authority-responsibility-accountability/> (дата звернення: 11.03.2025)
7. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент: довідник для керівників та консультантів. 10-те вид., вдоск. Київ: ВД АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
8. Грішнова О. А. Управління персоналом: сучасні тенденції. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 420 с.
9. Голобородько Г. Делегування повноважень як інструмент інноваційного розвитку організації. *Економіка та суспільство*. 2024. (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-86> (дата звернення 03.03.2025)

10. Дармограй О. О. Делегування повноважень – важлива складова розвитку стилю державно-управлінської діяльності. *Державне управління: теорія та практика*. 2012. №2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_13
11. Даніелян А. Я. Делегування повноважень як засіб виховання молодших школярів ціннісного ставлення до праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2014. № 34. С. 73–77. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/14100/> (дата звернення: 15.04.2025)
12. Daft R. Marcic D. Understanding Management. South-Western College Pub. 2012. P. 720. URL: <https://www.amazon.com/Understanding-Management-Richard-L-Daft/dp/1111580243> (дата звернення: 12.03.2025)
13. Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf> (дата звернення: 03.04.2025).
14. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 528 с.
15. Ковтун Ю. Є. Делегування повноважень органам місцевого самоврядування: правові аспекти. Дис. канд. юрид. наук. Одеський національний політехнічний університет, 2021. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_kovtun_yu.ue_.pdf (дата звернення: 02.03.2025)
16. Корецький М. С. Менеджмент: теорія і практика. Харків: Основа, 2010. 456 с.
17. Корецький М. С., Шапіро О. С. Теоретичні основи делегування повноважень у сучасному управлінні. *Журнал управлінських досліджень*, 2015. 12(3). 78–85
18. Kotter, J. P. The Leadership Factor. New York: Free Press, 1988. 192 p.

19. Keenan K. Delegate: Learn How to Let Go with Confidence and Get More Done. Pocket Manager Books. 2015. P. 72. URL: <https://www.amazon.com/Delegate-Learn-Confidence-Pocket-Manager/dp/1909179493> (дата звернення: 06.04.2025)

20. Кучеренко Т. В., Петришин О. В. Делегування повноважень у механізмі децентралізації органів виконавчої влади в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2. С. 20–25.

21. Ліпаткіна Н. Делегування повноважень в теорії адміністративного менеджменту. Матеріали науково-практичної конференції. *Житомирський державний технологічний університет*. 2022. С. 17–20.

22. Landsberg M. The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You. Ips – Profile Books. 2015. P. 224. URL: <https://www.amazon.com/Tao-Coaching-Effectiveness-Inspiring-Developing/dp/1781253323> (дата звернення: 05.03.2025).

23. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 304 с.

24. Менеджмент: навч. посіб. / [Храпкіна В. В., Гуменна О. В., Романченко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с.

25. Менеджмент: навч. посіб. / Тарас Дудар, Володимир Дудар, Роман Волошин. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 336 с.

26. Михайлов С. І. Менеджмент. 2-ге видання: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 380 с.

27. Hyatt M. Free to Focus: A Total Productivity System to Achieve More by Doing Less. Baker Books. 2019. P. 256. URL: https://www.amazon.com/Free-Focus-Productivity-System-Achieve/dp/0801075262/ref=tmm_hrd_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr (дата звернення: 05.04.2025)

28. Обидєннова Т., Дуднєва Ю., Силантьєва А. Делегування повноважень в управлінні соціально-економічними системами. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2021. № 12(24). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/425> (дата звернення: 26.03.2025)
29. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 860 с.
30. Peterson, T. J. *Management and Leadership in Organizations*. London: Pearson Education, 2006. 322 p.
31. Peterson, J. Delegation and leadership. *Management Review*. 2000. 15(4), P. 22–35.
32. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
33. Прудка Л. М., Мусаєва С. С. Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень. Становлення особистості професіонала: перспективи й розвиток: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. 2017. С. 86–87.
34. Рогожнікова Н.В. Аналіз стану та динаміки кредитної діяльності банків України. *Фінансовий простір*. 2012. № 1(15). С. 30-34.
35. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2019 рік. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 02.03.2025)
36. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 рік. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 02.03.2025)
37. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 рік. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 02.03.2025)

38. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 рік. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 02.03.2025)

39. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 02.03.2025)

40. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Київ: Лабораторія, 2024. 540 с.

41. Садова О. Місце і роль делегування повноважень в діяльності керівника та напрямки підвищення його ефективності. Львів: Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, 2020. 42 с. URL: https://revolution.allbest.ru/management/01320769_0.html (дата звернення: 24.03.2025)

42. Сарай Н. І. Економічна діагностика. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.

43. Симагіна О. В. Делегування повноважень як інструмент раціональної побудови управлінської структури організації. *Збірник наукових праць Запорізького національного університету*. 2023. С. 45–50.

44. Соколовська К. В. Делегування повноважень як чинник ефективності управлінських рішень на підприємстві. Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів. 2017. Т. 3. С. 115–116.

45. Сторожук П. Принцип делегування повноважень у публічному управлінні. *Вісник Хмельницького університету управління та права*. 2005. № 1. С. 90–95.

46. Сторожук П. До питання розуміння делегування повноважень в адміністративному праві. *Право і громадянське суспільство*. 2016. № 8. С. 25–30.

47. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Львів: Новий Світ – 2000, 2025. 356 с.

48. Терещук О. А. Адміністративно-правова характеристика делегування повноважень в діяльності органів публічної адміністрації: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2018. 220 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0418U003710> (дата звернення: 15.04.2025)

49. Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. Chapter 2. Retrieved from. URL: <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm> (дата звернення: 02.03.2025).

50. Хілуха О. А., Косінський П. М. Управління персоналом. Підруч. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

51. Храпкіна В. В., Гуменна О. В., Романченко Н. В. та ін. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. Київ: Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с.

52. Цалцалко Ю. С. Фінансовий аналіз. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 66 с.

53. Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. № 4. С. 95-99.

54. Шевченко М. В. Делегування повноважень та інші способи розподілу владних управлінських функцій, їх сутність та розмежування. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 16. С. 1–10.

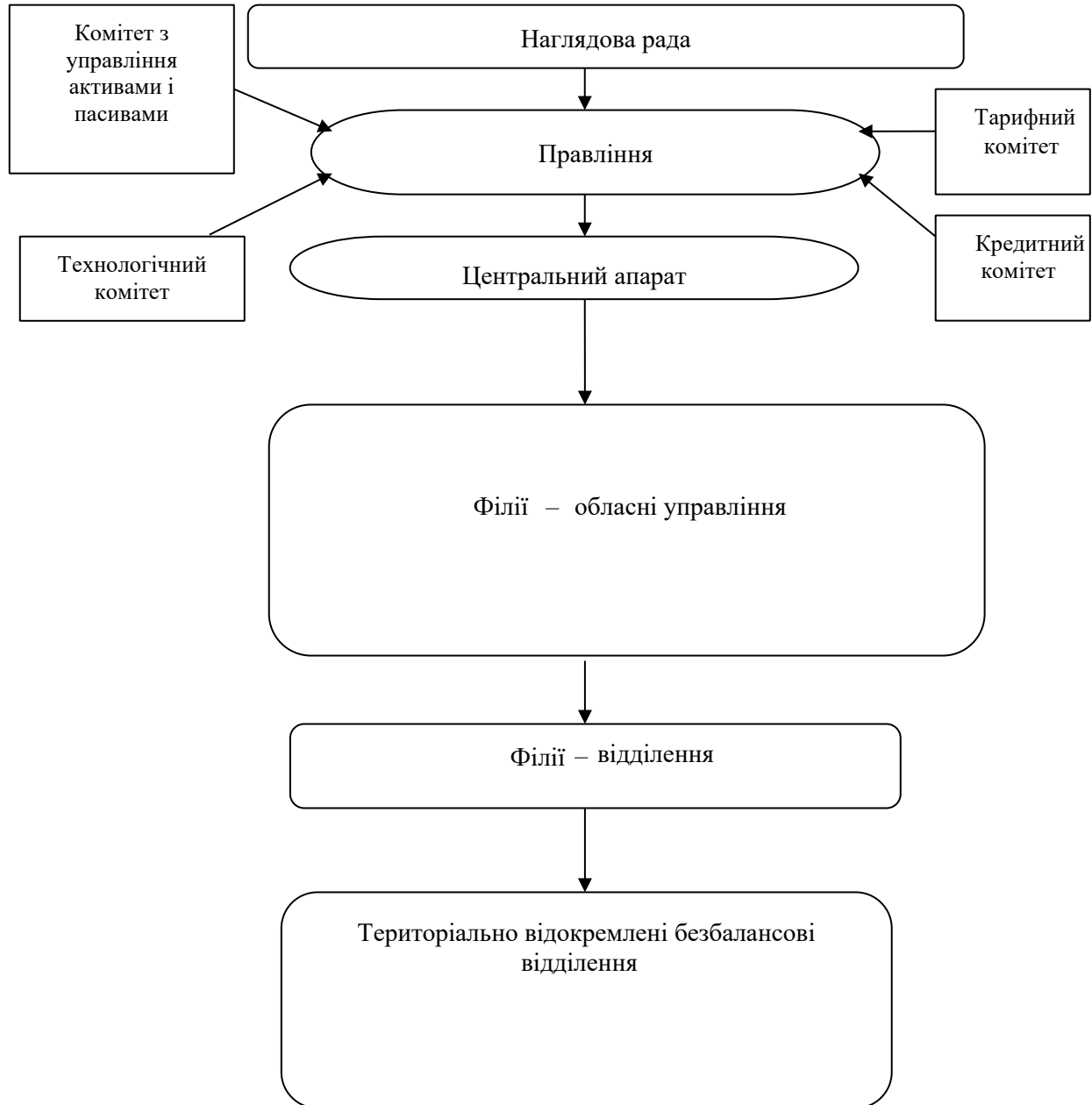
55. Шевченко М. В. Делегування повноважень у механізмі децентралізації органів виконавчої влади в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2. С. 20–25.

56. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 134-138.

57. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets World Bank Policy Research Working Paper URL: <http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-2818> (дата звернення: 03.04.2025).

58. Privat Bank (офіційний сайт) URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 02.03.2025).

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.01.2024 року



Додаток Б

Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» за 2019 рік, млн. грн.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2019	31 грудня 2018
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	6	45 894	27 360
Заборгованість банків	7	27 118	-
Кредити та аванси клієнтам	8	59 544	50 140
Інвестиційні цінні папери:			
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	84 680	86 244
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	66 602	79 299
- за амортизованою собівартістю	9	875	14 538
Поточні податкові активи		2 257	184
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію/інвестиції в дочірні компанії		155	30
Інвестиційна нерухомість		3 379	3 340
Активи з права користування	10	1 716	-
Основні засоби та нематеріальні активи	11	4 764	3 793
Інші фінансові активи	12	2 210	2 743
Інші активи	13	9 285	8 899
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя		1 244	1 361
Активи, утримувані для продажу	14	-	117
ВСЬОГО АКТИВІВ		309 723	278 048
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед НБУ	15	7 721	9 817
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями		201	195
Кошти клієнтів	16	240 621	231 055
Зобов'язання орендаря з лізингу	32	1 748	-
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	24	121	136
Інші фінансові зобов'язання	17	1 522	2 249
Резерви та нефінансові зобов'язання	18	3 260	3 132
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		255 194	246 584
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Резерв переоцінки будівель	11	614	687
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів		(1 274)	(3 303)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Загальні резерви та інші фонди	19	6 850	6 211
Накопичений дефіцит		(169 918)	(190 388)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		54 529	31 464
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		309 723	278 048

Продовження додатку Б

**Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід АТ КБ «ПриватБанк» за
2019 рік, млн. грн.**

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід

У мільйонах українських гривень	Прим.	2019 рік	2018 рік
Процентні доходи	20	33 841	30 754
Процентні витрати	20	(14 174)	(14 002)
Чистий процентний дохід		19 667	16 752
Відрахування до резерву на зменшення корисності	21	(4)	(6 089)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		19 663	10 663
Доходи за виплатами та комісійними	22	24 575	19 590
Витрати за виплатами та комісійними	22	(6 386)	(4 402)
Прибутки мінус збитки від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів		2 589	1 983
Прибутки мінус збитки від переоцінки іноземної валюти		6 510	1 145
Прибутки мінус збитки від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		8	3
Збитки мінус прибутки від переоцінки інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток		(1 526)	(3 085)
Прибутки(збитки) від оцінки будівель та інвестиційної нерухомості		4	(553)
Зменшення корисності майна, що перейшло у власність банку як заставодержателя		(134)	(13)
Відновлення зменшення корисності асоційованої компанії		8	-
Адміністративні та інші операційні витрати	23	(14 815)	(13 988)
Інші чисті доходи		2 113	1 446
Прибуток до оподаткування		32 609	12 789
Кредит з податку на прибуток	24	-	9
Чистий прибуток за рік		32 609	12 798
Інші сукупні доходи(витрати):			
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Фінансові інструменти, що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Нереалізований прибуток(збиток) від переоцінки		2 037	(1 872)
- Прибуток, що рекласифіковано до складу прибутків чи збитків		(8)	(3)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки		-	-
- Податковий ефект		-	-
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Будівлі:			
- Переоцінка будівель		(70)	2
- Податковий ефект		15	(1)
Інші сукупні доходи(витрати)		1 974	(1 874)
ВСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК		34 583	10 924
Базисний та скоригований дохід на акцію щодо прибутку, який належить акціонеру Банку (у гривнях на акцію)			
	19	44,31	17,39

Продовження додатку Б

Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 рік, млн. грн.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2020	31 грудня 2019
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	6	49 911	45 894
Заборгованість банків	7	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери:			
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	1 715	875
Поточні податкові активи	22	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію		30	155
Інвестиційна нерухомість		2 933	3 379
Активи з права користування	10	1 748	1 716
Основні засоби та нематеріальні активи	11	5 894	4 764
Інші фінансові активи	12	3 448	2 210
Інші активи	13	8 900	9 285
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя		1 228	1 244
Активи, утримувані для продажу		32	-
ВСЬОГО АКТИВІВ		382 525	309 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед НБУ		-	7 721
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями		2	201
Кошти клієнтів	14	312 708	240 621
Зобов'язання орендаря з лізингу	31	1 855	1 748
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	22	146	121
Інші фінансові зобов'язання	15	2 907	1 522
Резерви та нефінансові зобов'язання	16	12 082	3 260
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		329 700	255 194
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	17	206 060	206 060
Емісійний дохід	17	23	23
Резерв переоцінки будівель	11	689	614
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	9	(2 937)	(1 274)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Загальні резерви та інші фонди	17	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(171 665)	(169 918)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		52 825	54 529
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		382 525	309 723

Продовження додатку Б

**Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід АТ КБ «ПриватБанк» за
2020 рік, млн. грн.**

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"			
Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року			
<i>У мільйонах українських гривень</i>	<i>Прим.</i>	<i>2020 рік</i>	<i>2019 рік</i>
Процентні доходи	18	33 563	33 841
Процентні витрати	18	(11 961)	(14 174)
Чистий процентний дохід		21 602	19 667
Відрахування до резерву на зменшення корисності	19	(1 771)	(4)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		19 831	19 663
Доходи за виплатами та комісійними	20	27 649	24 575
Витрати за виплатами та комісійними	20	(8 888)	(6 386)
Прибуток мінус збиток від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів		3 103	2 589
(Збитки мінус прибуток)/прибуток мінус збиток від переоцінки іноземної валюти		(7 460)	6 510
Прибуток мінус збиток від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	8	8
Прибуток мінус збиток/(збитки мінус прибуток) від переоцінки інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	16 045	(1 526)
Витрати щодо резерву під юридичні ризики	16	(8 577)	(387)
Збитки/(прибуток) від уцінки будівель (що перевищують дооцінку) та переоцінки інвестиційної нерухомості		(256)	4
Зменшення корисності майна, що перейшло у власність банку як заставодержателя		(119)	(134)
(Зменшення корисності)/відновлення зменшення корисності інвестиції в асоційовану компанію		(124)	8
Адміністративні та інші операційні витрати	21	(18 006)	(14 428)
Інші чисті доходи		1 090	2 113
Прибуток до оподаткування		24 296	32 609
Кредит з податку на прибуток	22	6	-
Чистий прибуток за рік		24 302	32 609
Інші сукупні доходи/(витрати):			
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
<i>Фінансові інструменти, що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:</i>			
- Нереалізований (збиток)/прибуток від переоцінки		(1 649)	2 037
- Прибуток, що рекласифіковано до складу прибутків чи збитків		(8)	(8)
- Податковий ефект		(6)	-
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
<i>Будівлі:</i>			
- Переоцінка будівель		139	(70)
- Податковий ефект		(25)	15
Інші сукупні (витрати)/доходи		(1 549)	1 974
ВСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК		22 753	34 583

Продовження додатку Б

Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 рік, млн. грн.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020 (як рекламифіковано)	31 грудня 2019 (як рекламифіковано)
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	52 835	49 911	45 894
Кредити та аванси банкам	7	26 243	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	68 218	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		222 277	221 661	152 157
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	93 096	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	129 074	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	107	1 715	875
Поточні податкові активи	21	9 978	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30	155
Інвестиційна нерухомість		1 989	2 933	3 379
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	10	1 288	953	648
Основні засоби	10	6 074	6 689	5 832
Інші фінансові активи	11	2 644	3 448	2 210
Інші нефінансові активи	12	9 713	10 128	10 529
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		7	32	-
Загальна сума активів		401 296	382 525	309 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Інші залучені кошти		-	-	7 721
Кошти банків		3	2	201
Кошти клієнтів	13	325 303	312 708	240 621
Відстрочені податкові зобов'язання	21	159	146	121
Інші фінансові зобов'язання	14	3 770	4 059	2 639
Забезпечення у т.ч.:	15	3 651	10 687	2 363
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		373	329	290
- інше забезпечення		3 278	10 358	2 073
Інші нефінансові зобов'язання	15	1 795	2 098	1 528
Загальна сума зобов'язань		334 681	329 700	255 194
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	16	206 060	206 060	206 060
Емісійний дохід	16	23	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174	12 174
Інші резерви	9, 10	(4 091)	(2 248)	(660)
Резерви та інші фонди банку	16	9 696	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(157 247)	(171 665)	(169 918)
Загальна сума власного капіталу		66 615	52 825	54 529
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		401 296	382 525	309 723

Продовження додатку Б

**Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід АТ КБ «ПриватБанк» за
2021 рік, млн. грн.**

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"*Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року*

<i>У мільйонах українських гривень</i>	<i>Прим.</i>	<i>2021 рік</i>	<i>2020 рік (як рекласифіковано)</i>
Процентні доходи в т.ч.:		35 854	33 563
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	17	30 870	28 547
- інші процентні доходи	17	4 984	5 016
Процентні витрати	17	(6 537)	(11 961)
Чистий процентний дохід		29 317	21 602
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	18	(856)	(1 809)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		28 461	19 793
Комісійні доходи	19	35 057	27 649
Комісійні витрати	19	(11 840)	(8 888)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		3 226	3 103
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		1 017	(7 460)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	32	8
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	(7 666)	16 045
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		(873)	(256)
Витрати на виплати працівникам		(8 904)	(8 192)
Амортизаційні витрати		(2 183)	(1 791)
Частка прибутку (збитку) асоційованих підприємств та спільних підприємств, облік яких ведеться за методом участі в капіталі		-	(124)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:		(2 348)	(16 681)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	15, 20	6 464	(8 539)
- адміністративні та операційні витрати	20	(8 812)	(8 142)
Інші доходи		1 286	1 200
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(111)	(104)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(164)	(6)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		77	-
Прибуток до оподаткування		35 067	24 296
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	21	(17)	6
Прибуток за рік		35 050	24 302

Інший сукупний дохід

Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:
Фінансові інструменти, що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:

- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(1 758)	(1 649)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(32)	(8)
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	(2)	(6)

Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:

Будівлі та земля:		
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	(32)	139
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	6	(25)

Загальна сума іншого сукупного доходу	(1 818)	(1 549)
--	----------------	----------------

Загальна сума сукупного доходу	33 232	22 753
---------------------------------------	---------------	---------------

Продовження додатку Б

Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 рік, млн. грн.

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
Загальна сума активів		540 596	401 296
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
Загальна сума зобов'язань		482 807	334 681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резервні та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 789	66 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 596	401 296

Продовження додатку Б

Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід АТ КБ «ПриватБанк» за
2022 рік, млн. грн.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 686	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 905	30 870
- інші процентні доходи	20	4 781	4 984
Процентні витрати	20	(3 768)	(6 537)
Чистий процентний дохід		39 918	29 317
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 396)	(856)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		24 522	28 461
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 505)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(7 760)	1 017
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	2 608	(7 666)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		267	(873)
Витрати на виплати працівникам		(10 096)	(8 904)
Амортизаційні витрати	11	(1 970)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 473)	(2 348)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	(885)	6 464
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(8 812)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	77
Прибуток до оподаткування		34 672	35 067
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 474)	(17)
Прибуток за рік		30 198	35 050

Інший сукупний дохід

Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:

Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:

- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(14 139)	(1 758)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(119)	(32)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	3 453	-
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	(207)	(2)

Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:

Будівлі та земля:

- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	34	(32)
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	(6)	6

Загальна сума іншого сукупного доходу	(10 984)	(1 818)
---------------------------------------	----------	---------

Загальна сума сукупного доходу	19 214	33 232
--------------------------------	--------	--------

Продовження додатку Б

Звіт про фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік, млн. грн.

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

	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (як перераховано)
<i>У мільйонах українських гривень</i>			
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	152 282	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	8	92 019	68 084
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		271 847	239 752
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 376	95 716
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	171 471	143 920
- за амортизованою собівартістю	9	-	116
Поточні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Основні засоби	11	5 127	5 228
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 563	1 389
Відстрочені податкові активи	25	1 952	1 100
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	9 493	6 498
Інші нефінансові активи	13	9 094	9 189
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		20	64
Загальна сума активів		680 008	540 596
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	14	555 525	471 970
Інші залучені кошти	15	2 630	128
Поточні податкові зобов'язання	25	25 790	-
Інші фінансові зобов'язання	16	3 038	2 634
Забезпечення у т.ч.:	17	5 438	5 804
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 111	1 280
- інше забезпечення		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 741	2 271
Загальна сума зобов'язань		595 162	482 807
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 741)	(15 168)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	19	12 959	11 449
Накопичений дефіцит		(144 629)	(156 749)
Загальна сума власного капіталу		84 846	57 789
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		680 008	540 596

Продовження додатку Б

Звіт про прибуток або збиток та інший сукупний дохід АТ КБ «ПриватБанк» за
2023 рік, млн. грн.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Процентні доходи в т.ч.:		66 238	43 686
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	61 614	38 905
- інші процентні доходи	20	4 624	4 781
Процентні витрати	20	(6 616)	(3 768)
Чистий процентний дохід		59 622	39 918
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(4 588)	(15 396)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		55 034	24 522
Комісійні доходи	22	41 589	32 945
Комісійні витрати	22	(17 150)	(12 505)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(1 076)	(7 760)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 266	119
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	4 648	2 608
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		185	267
Витрати на виплати працівникам		(10 552)	(10 096)
Амортизаційні витрати	11	(2 175)	(1 970)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 946)	(10 473)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	194	(885)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 140)	(9 588)
Інші доходи	24	2 173	2 815
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(407)	(458)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		72 766	34 672
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(35 001)	(4 474)
Прибуток за рік		37 765	30 198

Інший сукупний дохід

Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:

Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:

- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	9	7 904	(14 139)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(1 266)	(119)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	9	6 562	3 453
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	25	215	(207)

Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:

Будівлі та земля:

- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	11	65	34
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	25	(30)	(6)

Загальна сума іншого сукупного доходу		13 450	(10 984)
--	--	---------------	-----------------

Загальна сума сукупного доходу		51 215	19 214
---------------------------------------	--	---------------	---------------