

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**МЕЛЬНИК БОГДАН МИКОЛАЙОВИЧ**

Допускається до захисту:

завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки, д.е.н.,  
професор

\_\_\_\_\_ Дороніна О.А.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Додон О.Д., старший викладач  
кафедри менеджменту та  
поведінкової економіки, к.е.н.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_

(підпис)

Вінниця 2022

## АНОТАЦІЯ

**Мельник Б.М.** Впровадження сучасних технологій управління персоналом в організації. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент персоналу». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено сутність сучасних технологій та сучасного підходу до управління персоналом в організації. Визначено особливості впровадження ключових технологій цифрової трансформації в управління персоналом. Проаналізовано основні показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк». Досліджено сучасні технології управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк». Розроблено пропозиції щодо використання гейміфікації в управлінні персоналом як інструменту підвищення конкурентоспроможності АТ «Креді Агріколь Банк». Сформовано рекомендації щодо розробки програми навчання персоналу організації із застосуванням технологій VR.

*Ключові слова:* управління персоналом, сучасні технології, аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, краудсорсинг, краудфандинг, чат-боти, гейміфікація, VR-технології, HR-аналітика, дашборди.

54 с., 9 табл., 7 рис., 3 дод., 40 джерел.

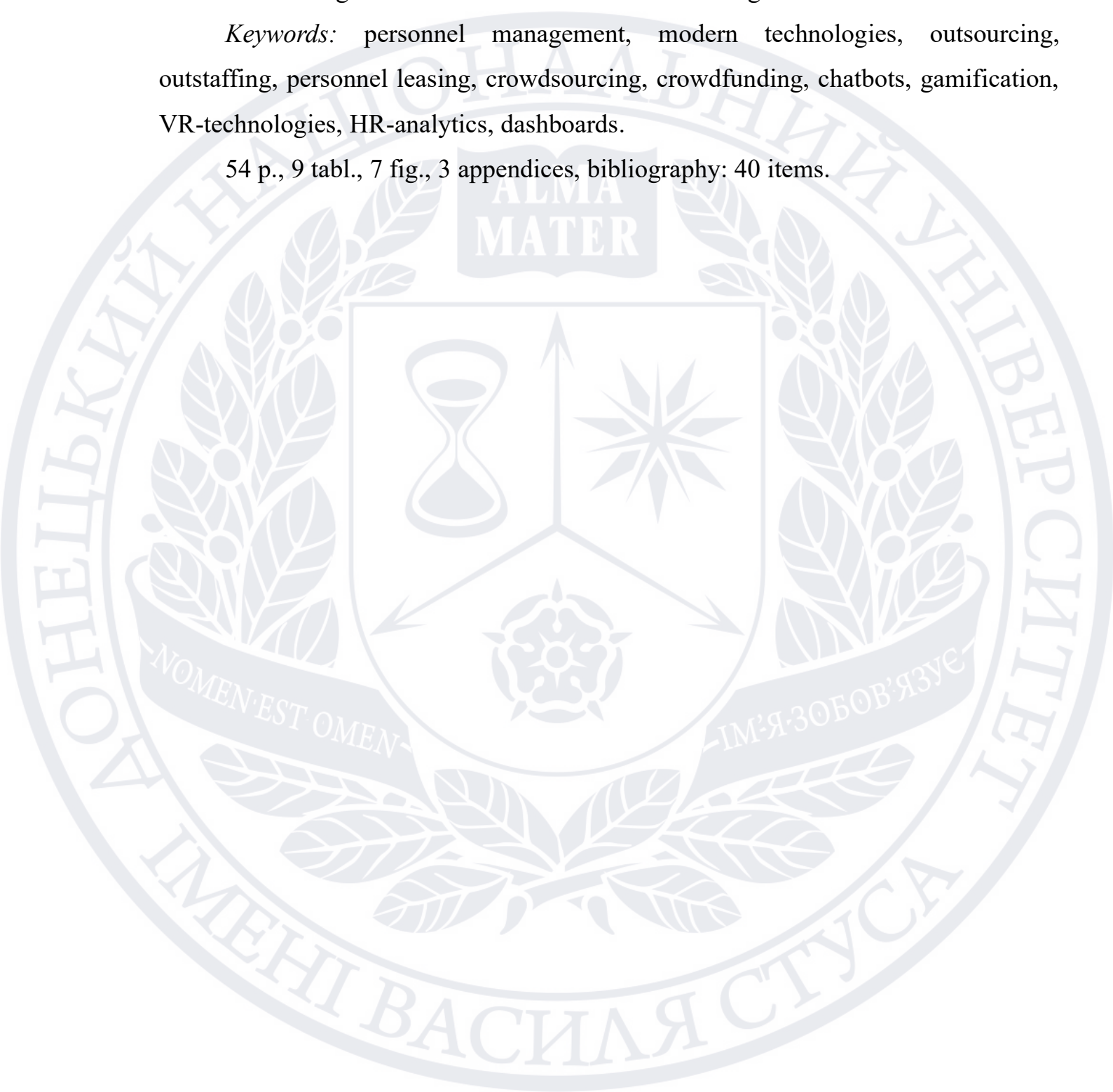
**Melnyk B.M.** Introduction of modern technologies of personnel management in the organization. Specialty 073 Management. Educational Program «Personnel management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (bachelor's) work the essence of modern technologies and modern approach to personnel management in the organization is investigated. Peculiarities of introduction of key technologies of digital transformation in personnel management are determined. The main performance indicators of JSC «Credit Agricole Bank» are analyzed. Modern technologies of personnel management of JSC «Credit Agricole Bank» have been studied. Proposals have been developed for the use of

gamification in personnel management as a tool to increase the competitiveness of JSC «Credit Agricole Bank». Recommendations for the development of a training program for staff of the organization with the use of VR-technologies.

*Keywords:* personnel management, modern technologies, outsourcing, outstaffing, personnel leasing, crowdsourcing, crowdfunding, chatbots, gamification, VR-technologies, HR-analytics, dashboards.

54 p., 9 tabl., 7 fig., 3 appendices, bibliography: 40 items.





## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	8
1.1 Сутність сучасних технологій та сучасного підходу до управління персоналом в організації.....	8
1.2 Особливості впровадження ключових технологій цифрової трансформації в управління персоналом .....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» .....	17
2.1 Основні показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк».....	17
2.2 Дослідження сучасних технологій управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк» .....	24
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	31
3.1 Пропозиції щодо використання гейміфікації в управлінні персоналом як інструменту підвищення конкурентоспроможності АТ «Креді Агріколь Банк» .....	31
3.2 Рекомендації щодо розробки програми навчання персоналу організації із застосуванням технологій VR .....	35
ВИСНОВКИ .....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	44
ДОДАТКИ.....	48

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Технології управління персоналом у різних організаціях постійно вдосконалюються, що забезпечує формування нових концепцій роботи. Сучасні технології управління персоналом сприяють вирішенню багатьох завдань, що стоять перед кожною організацією. Деякі види діяльності дуже витратні або занадто обтяжливі, саме тому потрібна тривала перебудова персоналу та наявність певних матеріальних активів. Нині існують сучасні технології, які дозволяють вирішити такі проблеми організації. Ефективні та багатофункціональні кадрові технології допомагають дуже швидко скоротити роботодавцю витрати та час на підбір персоналу, при цьому прискорити адаптацію фахівців, що знову прибули, та їх навчання. В останні роки у зв'язку з тим, що набирає обертів розвиток концепції організації, що самонавчається, розробка стратегії управління персоналом стає дуже важливою. Головний ефект від використання сучасних технологій полягає у зниженні плинності кадрів, витрат на їх підбір та адаптацію, а також підвищенню рівня бізнес-процесів.

Вагомий внесок у дослідження ефективності управління персоналом та використання персонал-технологій у системі стимулювання його розвитку як на макро-, так і на мікрорівнях зробили українські науковці, такі як, зокрема, Л.В. Балабанова, М.Д. Ведерніков, О.А. Гавриш, І.А. Грузіна, Г.О. Зелінська, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, М.М. Новікова, С.О. Цимбалюк, О.О. Чернушкіна. Проте питання впровадження сучасних технологій управління персоналом та їх впливу на ефективність бізнесу вимагають більш глибокого аналізу та обґрунтування доцільності.

**Мета та завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної (бакалаврської) роботи полягає у дослідженні та впровадженні сучасних технологій управління персоналом в організації.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

уточнити сутність сучасних технологій та сучасного підходу до управління персоналом в організації;

визначити особливості впровадження ключових технологій цифрової трансформації в управління персоналом;

проаналізувати основні показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»;

дослідити сучасні технології управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк»;

розробити пропозиції щодо використання гейміфікації в управлінні персоналом як інструменту підвищення конкурентоспроможності АТ «Креді Агріколь Банк»;

сформувані рекомендації щодо розробки програми навчання персоналу організації із застосуванням технологій VR.

**Об'єктом дослідження** є процес впровадження сучасних технологій управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти впровадження сучасних технологій управління персоналом в організації.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження виступають наукові праці з менеджменту та управління персоналом. Для вирішення поставлених задач використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, структурно-логічного, системного та статистичного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти, фінансова та бухгалтерська звітність АТ «Креді Агріколь Банк», результати наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних учених з проблем впровадження сучасних технологій управління персоналом, ресурси мережі Інтернет.

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що уточнені методичні підходи, висновки та пропозиції дозволяють виокремити заходи щодо удосконалення процесу впровадження сучасних технологій управління персоналом в організації. Запропоновані в роботі заходи



будуть прийняті до впровадження при розробці стратегії управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк».

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Повний обсяг роботи – 54 сторінки друкованого тексту.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **1.1 Сутність сучасних технологій та сучасного підходу до управління персоналом в організації**

У сучасних умовах питання про трудовий колектив організації постає особливо гостро, оскільки кожна організація намагається максимально оптимізувати свою діяльність, зробити її більш ефективною. Для досягнення цілей організації необхідно ефективно управляти персоналом, бо саме людський капітал є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності.

Успішно підібрати трудовий колектив – одне з основних завдань керівництва будь-якої організації. Це має бути команда однодумців та партнерів, здатних усвідомлювати, приймати та реалізовувати спільні задуми. Тільки вона є запорукою успіху підприємницької діяльності, вираження та процвітання організації [4; 27].

Оскільки всі цілі організації досягаються через людей, саме управління персоналом має бути пріоритетним серед інших компонентів менеджменту організації. Наразі особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних технологій управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність організації.

Деякі види діяльності є надто витратними або обтяжливими, якщо виконувати їх силами організації, наприклад, якщо вони вимагають тривалого навчання або наявності певних матеріальних та нематеріальних активів, зокрема особливої корпоративної культури, мотивації, високого рівня довіри покупців та постачальників. Все це не можна придбати відразу, а можна тільки отримати згодом і завдяки цілеспрямованим зусиллям [28].

В даний час існують такі технології, що дозволяють вирішити вищезазначені проблеми організацій:



1. Аутсорсинг (від англ. «outsourcing») - дослівно перекладається як «використання чужих ресурсів». Іншими словами, аутсорсинг – це передача організацією на договірній основі будь-яких непрофільних функцій сторонньому виконавцю (організації або фізичній особі), який є фахівцем у даній галузі та має відповідний досвід, знання, технічні засоби [7; 26].

2. Аутстафінг (англ. out – «поза» + англ. staff – «штат») - виведення співробітника за штат організації-замовника та оформлення його в штат організації-підрядника, при цьому він продовжує працювати на колишньому місці і виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки роботодавця стосовно нього виконує вже організація-підрядник [8].

3. Лізинг персоналу (надання тимчасового персоналу) – це надання згідно з вимогами замовника необхідних фахівців для виконання різних проектів. Лізинг персоналу є одним із видів аутстафінгу, де виводять персонал за штат з метою здійснення будь-якого проекту [11].

4. Краудстафінг – технологія в галузі управління персоналом, в рамках якої організація наймає на роботу лояльних бренду клієнтів, часто пропонуючи за їх трудові послуги статус «особливого споживача», що має можливість тестувати нові продукти бренду, брати участь у дослідженнях, у тому числі таких, як «таємничий покупець» [2].

Також існують такі технології, як краудсорсинг та краудфандинг. З одного боку, дані сучасні технології не мають прямого відношення до управління персоналом, оскільки:

5. Краудфандинг – це фінансова технологія, у межах якої фінансування проекту (як комерційної, і некомерційної спрямованості) повністю чи частково здійснюється з допомогою залучення коштів із «натовпу» [5].

Ця технологія може застосовуватися в різних ситуаціях, наприклад, допомога постраждалим від стихійних лих, підтримка з боку вболівальників, підтримка політичних кампаній тощо.

6. Краудсорсинг – це передача окремих виробничих функцій невизначеному колу осіб, виходячи з публічної оферти, яка не передбачає

укладення договору, при цьому використовується колективний інтелект і взаємодія великої кількості людей.

Але, з іншого боку, можна спробувати застосувати їх так:

- краудсорсинг. У ньому використовується інтелект «самородків». Керівництво розуміє, що потребує таких кадрів (які будуть генератором нових ідей або які будуть потрібної високої кваліфікації тощо), і відповідно приймає рішення прийняти таку людину в штат. Краудсорсинг є не лише технологією, за допомогою якої вирішуються актуальні завдання організації, але є своєрідним пошуком висококваліфікованого персоналу, джерелом фінансування стартап-компаній та малого бізнесу, джерелом створення вільного програмного забезпечення, отримання прибутку від спільних інвестицій тощо.

- краудфандинг. Коли організації необхідний зручний і часом єдиний інструмент залучення фінансування для запуску або розширення свого бізнесу, або для якоїсь рекламної кампанії, або покупки обладнання, вона може звернутися до своїх співробітників, які будуть інвесторами. У відповідь на допомогу, організація гарантує винагороди інвестору, наприклад, отримання частини власності, акції чи інші види активів організації, бонуси чи премії тощо.

В узагальненому вигляді взаємозв'язок сучасних технологій управління персоналом та складових елементів функції управління персоналом представлений у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Взаємозв'язок сучасних технологій управління персоналом та складових елементів функції управління персоналом [12; 15; 25]

Назва підфункції	Метод, що застосовується	Опис	Ефект від впровадження
1	2	3	4
Планування потреб у кадрах, підбір, наймання персоналу в організацію та формування кадрового резерву для досягнення цілей діяльності	Аутстафінг	Передбачає оформлення частини співробітників організації А у штат сторонньої організації В, яка виступає в ролі формального роботодавця для персоналу організації А	Відсутність тимчасових та фінансових витрат на підбір персоналу – цю функцію забезпечує організація-провайдер послуг аутстафінгу



Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
	Краудсорсинг	Організація співбесіди за принципом краудсорсингу – постановка реальної проблеми, яка не розкриває конфіденційну інформацію організації, перед кандидатами, з подальшим отриманням необхідних чи цікавих ідей чи рішень, а також нового талановитого співробітника	Відсутність великих фінансових витрат на підбір персоналу, талановиті працівники
	Лізинг персоналу	Метод скорочення витрат на персонал, що покликаний при цьому підтримувати максимально високу якість роботи працівників	Рекрутингова компанія може взяти на себе зарахування працівника до свого штату та оформлення з ним трудових відносин, ведення трудової книжки, розрахунок та виплату зарплати, розрахунки з фондами
Соціальні гарантії та соціальний пакет, комфортний мікроклімат у колективі та демократична корпоративна культура в організації	Аутстафінг	Передбачає оформлення частини співробітників організації А у штат сторонньої організації В, яка виступає в ролі формального роботодавця для персоналу організації А	Для керівників організації А великим плюсом є те, що немає потреби розраховувати зарплату, податки, ходити по судах, спілкуватися з міграційною службою, профспілками, прокуратурою тощо
	Лізинг персоналу	Метод скорочення витрат на персонал, що покликаний при цьому підтримувати максимально високу якість роботи працівників	Рекрутингова компанія може взяти на себе зарахування працівника до свого штату та оформлення з ним трудових відносин, ведення трудової книжки, розрахунок та виплату зарплати, розрахунки з фондами
Ефективне використання творчого та робочого потенціалу працівників та його винагорода	Краудсорсинг (стратегічні сесії)	Під час сесії співробітники збираються разом та обговорюють конкретні завдання, пропонують нестандартні шляхи їх вирішення. Головне, щоб учасники пропонували сміливі ідеї	Зустрічі в такому форматі дають можливість співробітнику висловитися, озвучити свою думку і бути почутим. Така командна робота – важлива складова успіху будь-якої організації
Розробка та реалізація стратегічних та тактичних цілей організації	Краудсорсинг (стратегічні сесії)	Під час сесії співробітники збираються разом та обговорюють конкретні завдання, пропонують нестандартні шляхи їх вирішення. Головне, щоб учасники пропонували сміливі ідеї	Зустрічі в такому форматі дають можливість співробітнику висловитися, озвучити свою думку і бути почутим. Така командна робота – важлива складова успіху будь-якої організації
	Краудфандинг (спільний благодійний проект)	Благодійні акції. У разі безготівкової оплати працівником купівлі або послуги, деякі % відраховуються на рахунок фонду допомоги дітям або важко хворим	Реклама організації



Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
	Краудфандинг (як інструмент залучення фінансування)	Організація може звернутися до своїх співробітників, які виступатимуть як інвестори	Зручний, швидкий інструмент залучення фінансів. У відповідь на допомогу організація гарантує винагороди інвестору, наприклад, отримання частини власності, акції компанії чи інші види активів підприємства, бонуси чи премії
Аналіз наявного кадрового потенціалу, планування його розвитку, прогнозування ситуації на ринку праці для життя відповідних заходів	Аутстафінг	Передбачає оформлення частини співробітників організації А у штат сторонньої організації В, яка виступає в ролі формального роботодавця для персоналу організації А	Відсутність тимчасових та фінансових витрат на підбір персоналу – цю функцію забезпечує організація-провайдер послуг аутстафінгу
	Лізинг персоналу	Метод скорочення витрат на персонал, що покликаний при цьому підтримувати максимально високу якість роботи працівників	Рекрутингова компанія може взяти на себе зарахування працівника до свого штату та оформлення з ним трудових відносин, ведення трудової книжки, розрахунок та виплату зарплати, розрахунки з фондами
Мотивація персоналу, його адаптація до різних нововведень	Краудсорсинг (стратегічні сесії)	Під час сесії співробітники збираються разом та обговорюють конкретні завдання, пропонують нестандартні шляхи їх вирішення. Головне, щоб учасники пропонували сміливі ідеї	Зустрічі в такому форматі дають можливість співробітнику висловитися, озвучити свою думку і бути почутим. Така командна робота – важлива складова успіху будь-якої організації

Таким чином, успішність сучасної організації багато в чому визначатиметься вмінням її керівників використовувати сучасні технології управління персоналом, які при грамотному використанні дозволяють помітно скоротити витрати організації, зменшити кількість персоналу (за рахунок виведення його за штат), підвищити якість послуг, що надаються, чи продукції.

## 1.2 Особливості впровадження ключових технологій цифрової трансформації в управління персоналом

Ситуація щодо пандемії COVID-19 спровокувала більшість країн прискорити темпи технологічних змін, а також призвела до прискорення наслідків довгострокових трендів: зникнення низки застарілих професій, появи раніше невідомих спеціальностей, ведення бізнесу в умовах дистанційної

роботи, впровадження більшої кількості нових технологій в організаціях та багато іншого [1; 30]. Відповідно до рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) з метою стримування подальшого поширення вірусу з 2020 року в усьому світі були вжиті численні заходи, які включали як фізичне дистанціювання, закриття підприємств і організацій, що не належать до життєво важливих, так і ізоляція цілих міст у різних регіонах [6]. У відповідь на кризу та пов'язані з нею обмеження організації почали активно впроваджувати у робочі процеси нові технології та бізнес-моделі, що призвело до формування нових трендів на ринку праці. Криза пандемії прискорила процес автоматизації і суттєво вплинула на готовність організацій впроваджувати нові технології. До пандемії встиг сформуватися та утримує високу планку рівень впровадження хмарних обчислень, аналітики великих даних та технологій електронної комерції. Однак, нині спостерігається збільшення інтересу організацій до впровадження технологій штучного інтелекту та робототехніки.

Варто зауважити, що управління персоналом також зазнає змін та з кожним роком у цю функцію впроваджується безліч нових технологій, які допомагають автоматизувати рутинні процеси, спростити підбір та найм персоналу, а також більш ефективно навчати персонал. Основні процеси, які можуть бути ефективно цифровізовані у сфері управління персоналом: пошук та підбір персоналу (рекрутинг), внутрішні комунікації, адаптація персоналу, кадрове діловодство, розрахунок заробітних плат та премій, навчання персоналу, оцінка персоналу, опитування та атестація, звільнення. Основними способами (технологіями) цифрової трансформації функції HR є: чат-боти, гейміфікація, VR та 360, HR-аналітика та дашборди, корпоративні портали, роботизація (RPA) (рис. 1.1). Розглянемо докладно «розумні» HR-технології, які впроваджуються або активно використовуються на ринку на даний момент, і як вони допомагають автоматизувати рутинні процеси і більш ефективно вести діяльність HR-відділів.

*Чат-боти.* Поняття «HR-бота» можна охарактеризувати як «програму, що заснована на застосуванні штучного інтелекту (AI) і допомагає у вирішенні основних завдань HR-підрозділів (пошук, відбір, адаптація, наставництво та

підвищення ефективності крос-функціональної взаємодії)». AI здатний збирати та обробляти інформацію про демографію, історію проходження інтерв'ю з кандидатом, причетність до організації (наскільки людина підходить організації з особистісних якостей) і на цій основі передбачати, наскільки добре вона зможе виконувати свою роботу [10; 33].

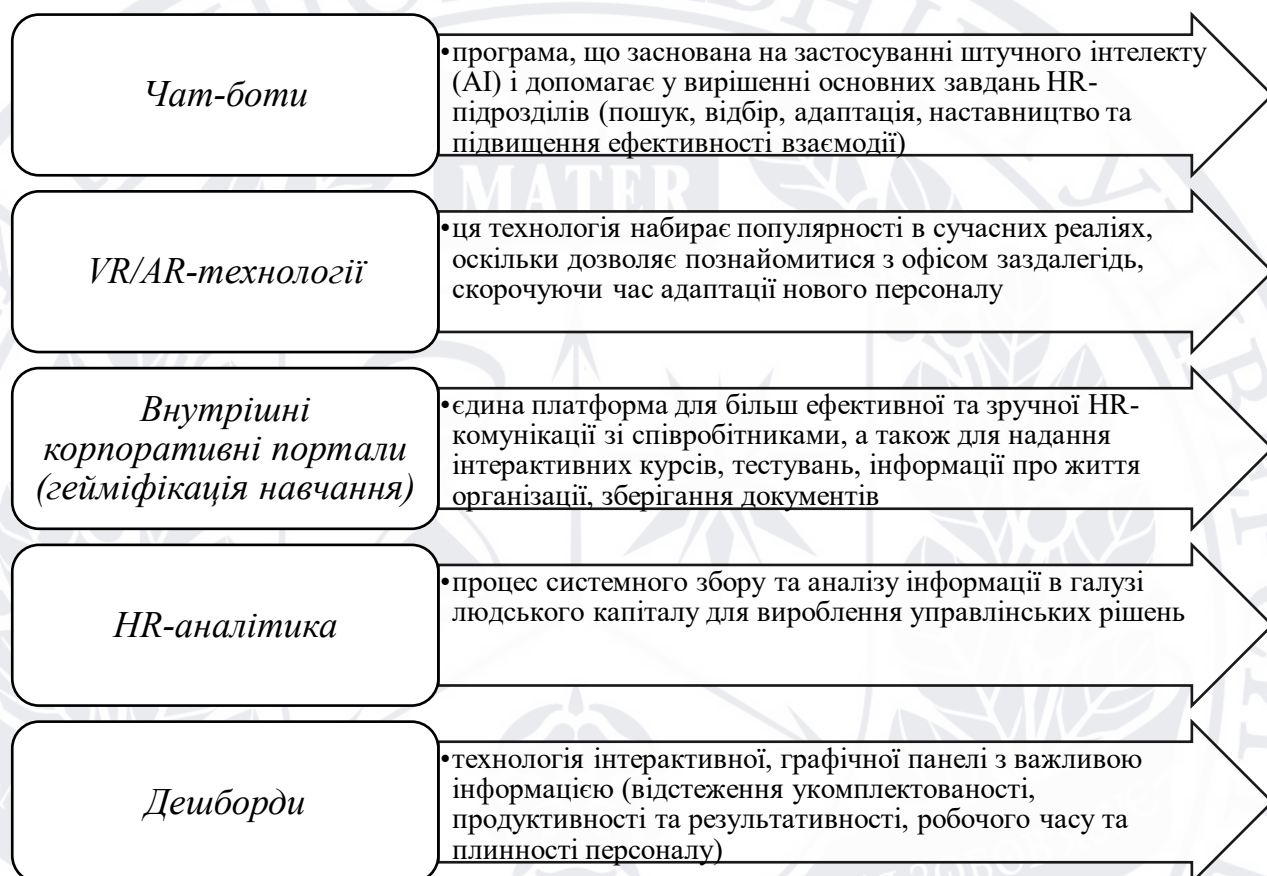


Рисунок 1.1 – Основні технології цифрової трансформації в управлінні персоналом [13; 36]

Як система чат-ботів може допомогти в різних HR-процесах:

1. Чат-бот може використовуватись на первинному відсіюванні кандидатів, таким чином скорочуючи час рекрутера на перегляд резюме. Посилання на чат-бот розміщується на сайті роботодавця або на сайтах з пошуку роботи, при переході на яку чат-бот ставить базові питання претендентам (наприклад, знання іноземної мови, наявність судимості, досвід роботи, наявність вищої освіти), після чого формується база резюме кандидатів, чий критерії задовольняють вимогам, що висуваються до вакансії.



2. Процес адаптації може бути автоматизований за допомогою чат-ботів. Чат-бот супроводжуватиме співробітника весь адаптаційний період: познайомить з організацією та бадді (наставником), політикою організації та посадовою інструкцією, проведе необхідні тренінги та тестування.

3. Чат-бот може бути ефективним інструментом для командоутворення (teambuilding) та програм корпоративного навчання.

4. За допомогою штучного інтелекту можна впроваджувати різні марафони та виклики (challenges).

5. Чат-боти дозволяють своєчасно інформувати співробітників про нові накази, зміни графіка роботи, посадову інструкцію, про майбутні заходи, важливі збори, а також просто знайомити з новими співробітниками, які тільки вступають на посаду.

*VR/AR-технології.* Технології віртуальної та доповненої реальності або VR/AR як інструмент використовується у HR для інтерактивного знайомства співробітників з офісом організації, заводами, магазинами тощо. Ця технологія набирає популярності в сучасних реаліях, оскільки дозволяє познайомитися з офісом заздалегідь, скорочуючи час адаптації нового персоналу. При цьому цей інструмент може містити інтерактивні елементи, такі як тести, відео, що дозволяє залучити співробітників за допомогою гейміфікації [16; 37]. Також VR у підборі персоналу (рекрутменті) може використовуватися для трансляції найкращих сторін, інноваційності HR-бренду і, таким чином, залучати найкращих фахівців на ринку за допомогою симуляції роботи, тобто пропонувати потенційним співробітникам зануритися у бізнес-процеси вже на етапі відбору. Крім того, технології віртуальної реальності дозволяють перевірити компетенції як потенційних співробітників, так і своїх співробітників. Нерідко такі VR-симуляції створюються у формі гри для того, щоб людина максимально поринула в атмосферу і в поставлене завдання і проявила свої сильні сторони на ділі, а HR-спеціаліст зможе перевірити, чи відповідають гарні слова в резюме реальності.

*Внутрішні корпоративні портали (гейміфікація навчання).* Корпоративний портал є єдиною платформою для більш ефективної та зручної HR-комунікації зі

співробітниками (погодження відпусток, вивантаження лікарняних листів, розрахункових листів), а також для надання інтерактивних курсів, тестувань, інформації про життя організації, зберігання документів (хмара). Дана технологія дозволить скоротити час на адаптацію персоналу, крос-функціональну та внутрішню взаємодію, навчання та оцінку персоналу.

*HR-аналітика, дашборди.* Під HR-аналітикою розуміють «процес системного збору та аналізу інформації в галузі людського капіталу для вироблення управлінських рішень» [38]. HR-аналітика для організацій є відносно новим напрямом, для складання звітів багато організацій використовують Excel, який, будучи простим інструментом, досить обмежений у можливостях візуалізації та автоматизації. Більш сучасним способом ведення аналітики є технологія інтерактивної, графічної панелі з важливою інформацією (відстеження укомплектованості, продуктивності та результативності, робочого часу та плинності персоналу) або дашборд (dashboard). У сучасному світі HR-фахівцям важливо не лише стежити за статистикою з різних бізнес-процесів, а й намагатися спрогнозувати та приймати важливі рішення на основі даних. Хороша візуалізація, безперечно, допомагає більш ефективно стежити за статистикою і, ґрунтуючись на аналітичних даних, можна оптимізувати набір талантів, підвищити залученість та мотивацію працівників, утримати спеціалістів.

Таким чином, використовуючи методи вивчення, аналізу та опису, розглянувши теоретичний матеріал, проаналізувавши інформацію про сучасні інструменти, що допомагають спрощувати бізнес-процеси, було зроблено висновок, що цифровізований HR – це тренд у сучасному світі, який продовжує набирати обертів. Рівень розвитку HR-галузей неоднорідний: є галузі, в яких не обійтися без автоматизації та де активно застосовуються найкращі світові практики та технології: штучний інтелект, машинне навчання, дашборди, а є галузі, де впровадження технологій відбувається дуже повільно, або зовсім не відбувається. Щоб підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, організаціям необхідно максимально швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що, своєю чергою, призведе до ефективнішого ведення бізнесу.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

#### 2.1 Основні показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»

АТ «Креді Агріколь Банк» – найстаріший іноземний банк в Україні, який працює на ринку з 1993 року і надає повний спектр банківських послуг. Лідер в автокредитуванні та стратегічний партнер для агробізнесу. АТ «Креді Агріколь Банк» зареєстрований НБУ 10.02.1993 р. за реєстраційним №149. Банк є резидентом України, зареєстрована адреса та місце здійснення діяльності банку – 01024, Україна, м. Київ, вул. Пушкінська, 42/4 [14]. Загальна характеристика банку представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика АТ «Креді Агріколь Банк» [14]

№ з/п	Зміст необхідних відомостей	Інформація
1	Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)	Акціонерне товариство «Креді Агріколь Банк» (АТ «Креді Агріколь Банк»)
2	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
3	Назва англійською	Joint-stock company Credit-Agricole Bank (JSC Credit-Agricole Bank)
4	Ідентифікаційний код юридичної особи (код ЄДРПОУ)	14361575
5	Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01024, м. Київ, вул. Пушкінська, будинок 42/4
6	Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи	Дата державної реєстрації: 10.02.1993 Дата запису: 07.12.2004 Номер запису: 10741200000003546
7	Основний вид діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва
8	Форма власності, частка держави у капіталі, %	Недержавна власність, 0 %

Зареєстрований та сплачений статутний капітал банку станом на 30.09.2021 р. становив 1 222 929 тис. грн. Власником банку є провідна фінансова установа CREDIT AGRICOLE S.A. (Франція), яка станом на 30.09.2021 р. володіє часткою у розмірі 100% статутного капіталу банку. У CREDIT AGRICOLE S.A. є



письмовий дозвіл НБУ від 08.08.2006 р. № 305 на істотну участь. Керівництво банку не володіє акціями банку, викуп власних акцій банком не здійснювався [14].

Структура власності АТ «Креді Агріколь Банк» зображена на рисунку 2.1.



\* акціонерів, які би володіли 5% і більше відсотками корпоративних прав немає

\*\* ніхто з акціонерів САС РЮ ЛА БОЕСІ або АТ «РЮ ЛА БОЕСІ» [SAS RUE LA BOETIE] не володіє 5% і більше відсотками корпоративних прав цієї юридичної особи, найбільший акціонер – Кесс Режіональ Креді Агріколь Мьючуел Центр Ест. [Caisse Régionale Credit Agricole Mutuel Centre Est.], якому належить 4,44% прав голосу в САС РЮ ЛА БОЕСІ або АТ «РЮ ЛА БОЕСІ» [SAS RUE LA BOETIE]

Рисунок 2.1 – Схематичне зображення структури власності АТ «Креді Агріколь Банк» станом на 01 січня 2022 року

АТ «Креді Агріколь Банк» надає банківські та фінансові послуги на грошовому та валютному ринках відповідно з отриманим витягом з Державного реєстру банків на право здійснення банківської діяльності №ДРБ-000028 від 16.08.2021 р., ліцензіями Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку на здійснення депозитарної, брокерської та дилерської діяльності. Креді Агріколь Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Група Креді Агріколь налічує 140 000 співробітників та 31 500 директорів у місцевих та регіональних банках. Окрім цього Креді Агріколь є відповідальним та відкритим банком, який обслуговує понад 50 млн клієнтів, 8,2 млн кооперативних та 1,1 млн індивідуальних акціонерів. Група Креді Агріколь побудована на універсальній клієнтоорієнтованій моделі роздрібного банку, а також спирається на співробітництво між роздрібним бізнесом та пов'язаними бізнес-лініями. Вона вдало підтримує проекти своїх клієнтів у Франції та по всьому світу: страхування, нерухомість, платежі, управління активами, лізинг та факторинг, споживче фінансування, корпоративний та інвестиційний банкінг (табл. 2.2) [23; 24].

Таблиця 2.2 – Ключові показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» за сегментами співпраці станом на 01 січня 2021 року [23; 24]

Сегмент	Критерії сегментації	Кількість клієнтів	Портфель пасивів, екв. млн грн	Портфель активів, млн грн	Стратегічні напрямки
1	2	3	4	5	6
Міжнародний та великий корпоративний бізнес	Міжнародні компанії, та великі локальні компанії з річним доходом від 200 млн доларів США в еквіваленті	1 156 67 нових клієнтів за 2020, з яких близько 50 клієнтів міжнародного бізнесу	20 504 +50 % 2020 vs 2019	11 588 +28 % 2020 vs 2019	Розширення співпраці з компаніями, що належать іноземним транснаціональним групам. Фокус на важливих клієнтах Crédit Agricole SA та лідерах міжнародного бізнесу
Середній корпоративний бізнес	Компанії з річним доходом від 10 до 200 млн доларів США в еквіваленті	1 623 115 нових клієнтів за 2020	5 397 + 108 % 2020 vs 2019	9 222 +16 % 2020 vs 2019	ТОП клієнтів українського бізнесу, лідери галузі

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Малий та середній бізнес	Компанії з річним доходом від 5 млн грн до 10 млн доларів США в еквіваленті	12 026 нових клієнтів за 2020	5 820 +24 % 2020 vs 2019	3 400 +24 % 2020 vs 2019 У високий сезон більше 75 % портфелю - кредити агрокомпаніям	Орієнтація на стабільні компанії, диверсифікація портфеля

Креді Агріколь – гравець на фінансовому ринку України вже 29 років з 1993 року та надає весь спектр банківських послуг бізнесу та приватним клієнтам, включаючи преміум-клієнтів [19]. АТ «Креді Агріколь Банк» активно займається співробітництвом з компаніями агропромислового комплексу. Як стратегічний партнер для агробізнесу, АТ «Креді Агріколь Банк» пропонує своїм клієнтам унікальне поєднання аграрної, фінансової експертизи, а також інноваційні рішення для українського аграрного ринку. З 1 липня 2021 року для невеликих господарств (фізичних осіб) банк пропонує кредити на придбання землі сільськогосподарського призначення.

Вже десять років банк є лідером на ринку автокредитування, за результатами 2020 року частка на ринку автокредитування склала понад 30%. У 2008 році Креді Агріколь став першим банком в Україні, що започаткував партнерські програми з автодилерами. Креді Агріколь – єдиний в Україні банк, який має сертифікат відповідності автомобільного кредитування міжнародному стандарту ISO 9001, що підтверджує високу якість фінансових процесів банку.

Мережа банку об'єднана в 5 макрорегіонах: Східний, Західний, Центральний, Південно-Східний, Південний. Регіональна мережа на початок жовтня 2021 року налічує 148 відділень. Власна банкоматна мережа Креді Агріколь Банку – 310 банкоматів.

Креді Агріколь Банк приділяє особливу увагу розвитку відділень нового формату та цифровій трансформації банку. Банк пропонує клієнтам широкий



спектр цифрових рішень: інтернет-банкінг та мобільний банкінг, безконтактні платежі, операції в інтернеті. Влітку 2020 року банк запустив новий мобільний додаток для населення СА+, яким наразі вже користуються понад 130 тисяч клієнтів та який входить у трійку найкращих банківських додатків на українському ринку за відгуками користувачів.

Надійність та відмінну ділову репутацію Креді Агріколь в Україні підтверджують найвищі з можливих рейтинги Fitch, лідерські позиції в рейтингах стійкості банків, надійності банківських вкладів та найприбутковіших банків, відзнаки провідних українських ЗМІ, а також 280 000 активних приватних клієнтів та 17 000 корпоративних клієнтів, серед яких міжнародні корпорації, великі українські компанії, представники малого та середнього бізнесу.

Керівництво АТ «Креді Агріколь Банк» постійно оцінює результати діяльності згідно з установленими цілями. Особлива увага приділяється нижчезазначеним показникам (табл. 2.3; додаток А; додаток Б; додаток В).

Таблиця 2.3 – Основні показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018-2020 рр. [20; 22; 24]

Ключові показники ефективності	2018	2019	2020	2019 рік порівняно з 2018 роком		2020 рік порівняно з 2019 роком	
Чистий банківський дохід, млн грн	3 426	3 558	3 387	132	+4 %	-171	-5%
Співвідношення витрат до доходів (CIR)	40 %	45 %	53%	+5 %		+8%	
Вартість ризику, млн грн	-269	163	-498	433	-161 %	-662	ns
Активи, зважені на ризик, млн грн, на кінець року*	24 455	26 558	34 946	2 103	+9 %	+8 387	+32%
Операційні витрати, млн грн	-1 382	-1 607	-1 770	-224	+16 %	-164	+10%
Рентабельність капіталу (RONE)**	55 %	60 %	25%	+5 %		-35%	
Чистий результат, млн грн	1 463	1 730	927	267	-18 %	-803	-46%

\* Дані остаточного балансу

\*\* Дані відповідно до внутрішнього місцевого підходу

Попри кризу, спричинену пандемією COVID-19, Креді Агроколь Банк за 2020 рік зафіксував 927 млн грн чистого прибутку, зберігаючи зважений підхід до ризику та сильну позицію щодо капіталу та ліквідності. Упродовж року АТ «Креді Агроколь Банк» підтримував відновлення економіки, збільшивши кредитний портфель (за вирахуванням резервів) на 20 % або +4,6 млрд грн порівняно з кінцем грудня 2019 року. Попри значне зменшення маржі чистий процентний дохід знизився лише на 2 % у річному вимірі. У 2020 році чистий процентний дохід становив 2,4 млрд грн, і на нього, як і раніше, припадає основна частка в структурі доходів (70 %) (рис. 2.2) [17; 18; 19].

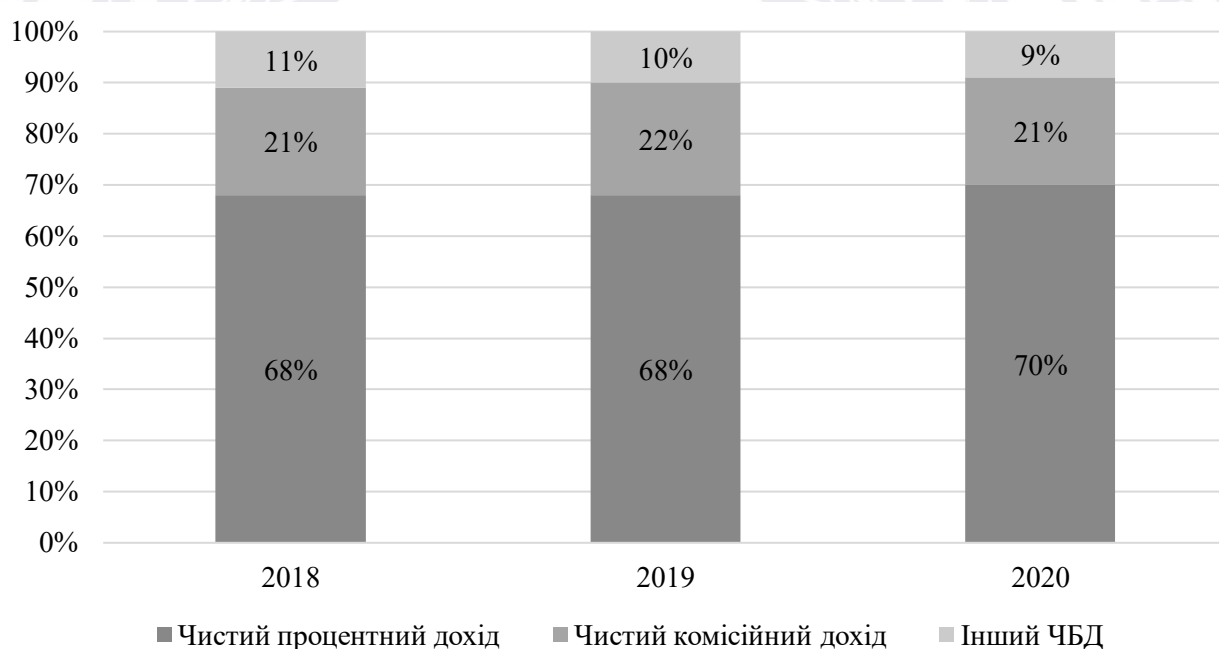


Рисунок 2.2 – Структура чистого доходу у вигляді зборів і комісій та інший дохід АТ «Креді Агроколь Банк» за 2018-2020 рр., % [17; 18; 19]

Операційні витрати банку зросли порівняно з 2019 роком на 10 %, або 164 млн грн, переважно через суттєве збільшення інших витрат – на 81 млн грн, або 12 % у 2020 році (зростання амортизації в рамках посилення інфраструктури ІТ та інформаційної безпеки у 2019 році, додаткові витрати, пов’язані з COVID-19, списання невеликої кількості активів). У 2020 році фокус операційних витрат змістився на підтримку клієнтів банку та забезпечення потреб працівників і водночас на підтримку операційної ефективності на належному рівні.

Протягом 2020 року банк не зазнав значного зростання кількості випадків невиконання зобов'язань, утім, було ухвалено рішення дотримуватися дуже зваженого підходу до ризику та сформувати резерви на покриття деяких майбутніх збитків відповідно до вимог МСФЗ 9 (перспективний підхід). Ці резерви пов'язані зі статистичним очікуванням майбутніх кредитних збитків в умовах погіршення макроекономічної ситуації. Отже, у зв'язку з обережним підходом до управління ризиком у банку станом на грудень 2020 року вартість ризику (CoR) зросла до 498 млн грн.

Чистий прибуток Креді Агріколь Банку за результатами 2020 року становить 927 млн грн, а рівень рентабельності капіталу дорівнює 25%, що підтверджує ефективність бізнес-моделі банку та стійкість навіть за негативного сценарію з урахуванням ризику.

Отже, діяльність АТ «Креді Агріколь Банк» дозволяє банку ефективно розвиватись, вдосконалюватись та бути конкурентоспроможним на ринку. За таких умов у вересні 2021 року АТ «Креді Агріколь Банк» презентував нову стратегію розвитку до 2025 року – AIR, що створена у відповідності до глобального проекту Групи та визначає ключові цілі розвитку банку в Україні на наступні 5 років. На найвищому рівні банк зафіксував мету бути надійним партнером для клієнтів і суспільства, що означає діяти етично, прозоро та відповідально, досягати лідерства на цільових ринках, підтримувати експертизу співробітників, досконалість у відносинах та інновації. Для цього АТ «Креді Агріколь банк» працює за трьома основними напрямками: клієнтський проект (орієнтований на те, щоб бути досконалим у відносинах з клієнтами банку, лідером у цільових сегментах ринку, №1 за рівнем задоволеності клієнтів); людський проект (в основі лежать людські відносини, розширення повноважень і відповідальності команд); соціальний проект (передбачає підвищення соціальної відповідальності компанії через втілення благодійних та волонтерських ініціатив, Кліматичної стратегії та розвиток теплої корпоративної культури).



## 2.2 Дослідження сучасних технологій управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк»

У АТ «Креді Агріколь Банк» для кожного співробітника відкривається безліч перспектив: від кар'єрного зростання, реалізації власного потенціалу, саморозвитку до розширення навичок та міжнародного досвіду. Банку важливо, щоб кожен міг рости, рухатися вперед і чітко бачити майбутній кар'єрний шлях. Тут високо цінують знання та досвід кожного і прагнуть, щоб співробітники відчували себе частиною єдиної команди. Щодня піклуються про добробут, комфорт, здоров'я та безпеку кожного працівника. Окрім цього в банку дбають про розширення кругозору, дозвілля та активний спосіб життя своєї команди, організовуючи безліч тренінгів, спортивних та корпоративних заходів. Мистецтво творити разом, єднати енергію кожного, надихати та усвідомлювати цінність команди – головний пріоритет внутрішньої культури Креді Агріколь Банку.

Політика з управління персоналом Креді Агріколь Банку в 2018-2020 рр. будувалась відповідно до стратегії банку (табл. 2.4). У 2020 році чисельність персоналу становила 2 346 осіб, з них 70% жінок та 30% чоловіків. Середній вік персоналу становить 39 років, середній стаж роботи в Креді Агріколь Банку становить 6 років 6 місяців [17; 18; 19].

Таблиця 2.4 – Аналіз кадрового складу АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018-2020 рр. (станом на 31 грудня) [20; 21; 22; 23; 24]

	2018	2019	2020
Чисельність персоналу, осіб	2315	2411	2346
з них:			
чоловіки	671	723	704
жінки	1644	1688	1642
Середній вік працівників, років	39	39	39
Середній стаж роботи, років	5,9	5,9	6,6

АТ «Креді Агріколь Банк» характеризується динамічною та інноваційною корпоративною політикою соціальної відповідальності і власним внеском в

економіку. Така політика заснована на прагматичному підході, яким пронизана діяльність всієї Групи та кожного її співробітника [24].

Креді Агріколь є соціально відповідальною компанією. Програма КСВ «We Care!» стартувала у 2016 році та охоплює благодійні проекти, «зелені» ініціативи та турботу про співробітників. Креді Агріколь Банк був серед найперших компаній, які долучилися до протидії COVID-19 в Україні: від початку 2020 року банк спрямував понад 11,2 млн грн на закупку обладнання для медичних закладів. Креді Агріколь на 6 місці в рейтингу лідерів сталого розвитку.

Креді Агріколь Банк – соціально свідомий та відповідальний банк, що підтверджує свій статус безліччю реалізованих проектів в рамках програми корпоративної соціальної відповідальності під назвою «We Care!». В рамках програми банк піклується про навколишнє середовище, бере участь у благодійних акціях задля допомоги людям у складних життєвих обставинах, дитячим будинкам чи соціальним проектам.

Що стосується сучасних технологій управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк», то варто зазначити, що вони впроваджуються в різній ступені у майже всі HR-напрямки: рекрутинг, адаптація персоналу, навчання персоналу, мотивація та оцінка персоналу, управління кадровим резервом.

2019 рік став роком ще стрімкішого розвитку технологій та їх впровадження в щоденну банківську діяльність. Цифрова трансформація банків, цифровізація процесів уже стали не перевагою окремих банків, а необхідністю всього банківського сектору. Креді Агріколь Банк швидко набирає оберти з впровадження та використання сучасних технологій і підходів для максимального задоволення потреб сучасного клієнта, залишаючись при цьому вірним своїм принципам надійності та якості обслуговування своїх клієнтів.

У 2020 році Креді Агріколь Банк продовжив інвестувати у сферу досліджень і розробок. На розвиток інформаційних технологій було спрямовано 260 млн грн у 2020 році та 251 млн грн у 2019 році.

Яскравим прикладом впровадження сучасних технологій управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк» є роботизована автоматизація процесів.



Завдяки роботизованій автоматизації процесів (RPA) наразі АТ «Креді Агріколь Банк» може впроваджувати у свою діяльність «роботів» для виконання простих завдань та з метою звільнення персоналу від необхідності здійснювати одноманітні операції. Результати впровадження RPA були настільки переконливими, що масштаби розробок і реалізації у АТ «Креді Агріколь Банк» було розширено. Після запуску проєкту деякі функції підтримки АТ «Креді Агріколь Банк» вже радикально змінилися: було впроваджено 6 роботів, які зменшили робоче навантаження для більше ніж 10 штатних одиниць. RPA дозволяє досягти вищого рівня якості, точності та швидкості здійснення операцій. Час, що персонал не витрачає на виконання завдань з низькою доданою вартістю, можна присвятити видам діяльності з більшим потенціалом. Команда RPA в Україні активно ділиться своїм досвідом і знаннями з колегами з інших установ групи Credit Agricole [21].

Пандемія COVID-19 також спричинила безпрецедентні ризики порушення безперервності діяльності. За допомогою технології RPA АТ «Креді Агріколь Банк» покращує та вдосконалює процеси, виконання яких потребує цінних людських та ІТ-ресурсів. Станом на кінець 2020 року в Креді Агріколь Банку працювали 15 роботів для надання чіткого результату і внутрішнім, і зовнішнім клієнтам. Сфери, в яких роботи працюють пліч-о-пліч із персоналом АТ «Креді Агріколь Банк»: операційний підрозділ, HR, комплаєнс, контроль ризиків, МСБ, корпоративний бізнес, контакт-центр, мідл-офіс. Приклади роботизованої автоматизації процесів у Креді Агріколь Банку представлені на рис. 2.3 [23].

Впровадження сучасних технологій управління персоналом також відбувається і у навчання персоналу АТ «Креді Агріколь Банк». Так, з метою удосконалення культури кредитного ризику та підходів щодо оцінки у 2019 році впроваджено програму навчання персоналу АТ «Креді Агріколь Банк» з управління ризиками. Програма покликана вдосконалити навички та знання персоналу щодо управління кредитним, операційним і фінансовим ризиками з метою вжиття заходів, необхідних для дотримання вимог Постанови НБУ «Про



затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах».

ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ	КОМПЛІАНС ТА ПОЛОЖЕННЯ	ПІДТРИМКА
<ul style="list-style-type: none"> <li>обробка, управління деякими етапами процесів у системі, встановлення актуальних статусів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>виявлення і надання алертів, збір даних для комплексної перевірки, проведення скринінгу з метою безпеки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>моніторинг корпоративних тарифів, термін яких вплив, створення звітів, управління картковими лімітами, прийняття рішень щодо заявок персоналу на відпустку, здійснення контролів ризик-менеджменту тощо</li> </ul>

Рисунок 2.3 – Приклади роботизованої автоматизації процесів у Креді Агріколь Банку [23; 24]

Програма персоналу АТ «Креді Агріколь Банк» реалізується у формі дистанційного електронного навчання або у формі лекційного навчання. Протягом 2019 року в рамках навчання з управління ризиків було проведено заходи, представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Складові програми навчання з управління ризиками для працівників Креді Агріколь Банку у 2019 році [21; 22]

№	Складові програми	Аудиторія	Зміст
1	2	3	4
1	Внутрішнє лекційне навчання для ризик-менеджерів «Вимоги до ризик-висновку щодо кредитних заявок юридичних осіб»	Департамент оцінки ризиків юридичних осіб та фінансових інституцій, Департамент регіонального ризик-менеджменту	оновлені вимоги до ризик-висновку
2	Онлайн-тренінг «Культура ризиків»	всі працівники банку (онлайн-тренінг)	робоча група працює над оновленням курсу електронного навчання
3	Внутрішній тренінг «Аспекти ризик-менеджменту роздрібного бізнесу»	директори ризик-департаментів	загальні підходи ризик-менеджерів до роздрібного кредитування

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
4	Внутрішній тренінг «Лекційний курс з аналізу заявок на незабезпечені кредити у сірій зоні та надання ризик-висновків»	працівники роздрібного ризик-менеджменту, задіяні в аналізі ризиків та наданні ризик-висновків	підходи до аналізу заявок при проведенні якісної перевірки та оцінки платоспроможності клієнтів за незабезпеченими продуктами
5	Лекційний курс «Внутрішній тренінг з ризик-менеджменту»	працівники, задіяні у підготовці та аналізі кредитних заявок юридичних осіб (персонал ГО, що працює в бізнес-лініях міжнародних компаній (МНК), великих корпоративних компаній (ВКК), середніх корпоративних компаній (СКК) і малого та середнього бізнесу (МСБ), Департамент кредитного аналізу, регіональні кредитні аналітики МСБ, ризик-менеджери (Департамент оцінки ризиків юридичних осіб та фінансових інституцій, Департамент регіонального ризик-менеджменту)	ризик-інструменти для аналізу та прогнозування фінансового положення юридичних осіб
6	Внутрішній тренінг «Лекційний курс з аналізу заявок на забезпечені кредити у сірій зоні та надання ризик-висновків»	працівники управління роздрібного ризику, управління підтримки продажів через альтернативні канали та управління підтримки роздрібного бізнесу, задіяні в аналізі кредитних заявок	уніфіковані підходи до аналізу заявок при проведенні якісної перевірки й оцінки платоспроможності клієнтів за незабезпеченими продуктами
7	Онлайн-тренінг «Академія банківських продуктів»	менеджери мережі продажів	оновлені вимоги до клієнтів згідно зі стандартом продукту

Задля удосконалення культури та підходів до оцінки кредитного ризику у 2020 році було продовжено практику 2019 року та реалізовано програму навчання співробітників. Навчання з питань управління ризиками у 2020 році проводилось з допомогою заходів, представлених на рис. 2.4.

Враховуючи необхідність дистанційного режиму роботи для працівників Головного офісу, банк у швидкому режимі ввів віддалений доступ роботи

Telework. Протягом початку пандемії та жорсткого локдауну 85 % персоналу Головного офісу (65 % співробітників контакт-центру) працювали в режимі Telework. Наразі 70 % співробітників продовжують працювати віддалено. Більшість HR процесів також було переведено в on-line режим.

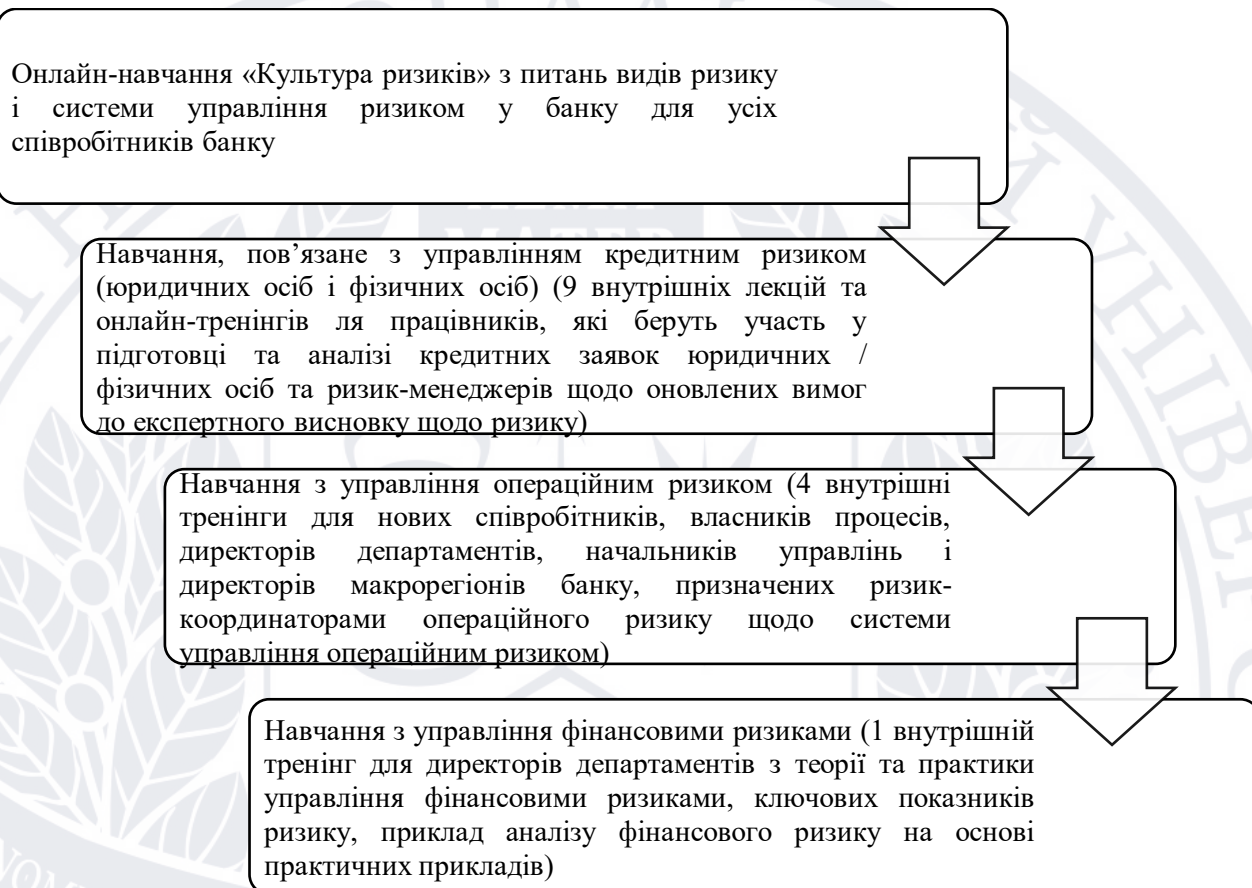


Рисунок 2.4 – Проведені заходи в рамках навчання персоналу Креді Агріколь Банку з питань управління ризиками у 2020 році [23; 24]

Також, підтримуючи бренд соціально відповідального роботодавця, банк продовжує співпрацювати у новому форматі з вищими навчальними закладами. Впроваджено спеціалізовану on-line платформу для стажування студентів, де вони можуть ознайомитись із тематичними курсами та пройти віртуальну екскурсію по банку. За 2020 рік банк прийняв на практику 22 студентів з 6 навчальних закладів [24].

З метою пошуку та підбору персоналу на свої вакансії Креді Агріколь Банк бере активну участь у ярмарках вакансій (так, протягом 2020 року банк взяв



участь у 4 онлайн-заходах), а також використовує соціальні мережі, зокрема, має власну корпоративну сторінку в мережі Facebook та LinkedIn.

Протягом 2020 року було розроблено новий проєкт «Адаптація працівників відділень», що має на меті підвищити рівень задоволеності клієнтів сервісом банку через залучення та поглиблення знань новачків у мережі.

Кожного року за ініціативи групи Credit Agricole в банку проводиться опитування Engagement and Recommendation Index (ERI) щодо рівня залучення працівників, метою якого є надання можливості працівникам висловити свою думку стосовно задоволеності роботою у банку щодо питань, пов'язаних з роботою (таких як стратегія, комунікація, операційна ефективність, рівень заробітної плати, розвиток кар'єри тощо). Керівництво банку ретельно вивчає результати опитування та вживає заходів для покращення умов працівників [23].

Отже, виходячи з вищезазначеного, варто зазначити, що АТ «Креді Агріколь Банк» ефективно використовує сучасні технології управління персоналом у таких HR-напрямах, як: рекрутинг, адаптація персоналу, навчання персоналу, мотивація та оцінка персоналу, управління кадровим резервом. АТ «Креді Агріколь Банк» надає персоналу можливість професійного та особистого розвитку, забезпечуючи йому доступ до комплексного навчального середовища. Банк також піклується про ефективне налагодження процесу адаптації персоналу, в банку також проводиться опитування Engagement and Recommendation Index (ERI) щодо рівня залучення працівників. За допомогою технології RPA АТ «Креді Агріколь Банк» покращує та вдосконалює процеси, виконання яких зазвичай потребує цінних людських і ІТ-ресурсів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1 Пропозиції щодо використання гейміфікації в управлінні персоналом як інструменту підвищення конкурентоспроможності АТ «Креді Агріколь Банк»**

Сьогоднішнє висококонкурентне бізнес-середовище вимагає від АТ «Креді Агріколь Банк» постійних змін, пов'язаних, у тому числі, зі зростанням продуктивності праці, підвищенням прибутковості організації та досягненням високих результатів у роботі. Аналізуючи практику функціонування сучасних організацій, необхідно зазначити, що останнім часом акцент у забезпеченні конкурентних переваг організацій дедалі частіше зміщується від виробничих технологій до технологій маркетингу, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), управлінських та фінансових інновацій, а також сучасних HR-технологій. Різні дослідження в сфері стратегії ведення бізнесу показують, що без досягнення максимального рівня залученості співробітників та їх прихильності та лояльності до організації-роботодавця, бізнес не може показувати стійкі показники зростання та розвитку. Зміни, що відбуваються у світі, прискорення темпу життя, багатозадачність виробничих і життєвих процесів, величезний потік інформації та факторів, що відволікають, а також зміни на ринку праці в частині постійно зростаючої кількості співробітників нового покоління – все це визначає неефективність використання класичних програм лояльності та моделей залученості персоналу.

Зміни у зовнішньому середовищі спричиняють необхідність зміни принципів та технологій роботи з персоналом АТ «Креді Агріколь Банк». У сфері HR-менеджменту останні кілька років активно з'являються нові технології, створені задля підвищення ефективності роботи персоналу. Один із популярних останнім часом показників роботи – лояльність та залученість персоналу. Для сучасних організацій питання залучення та утримання співробітників, створення

умов довгострокового забезпечення організації людськими ресурсами є актуальними завданнями.

Нове покоління співробітників, нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища та багато інших факторів змушують керівництво АТ «Креді Агріколь Банк» шукати нові інструменти досягнення цілей у роботі з персоналом. І один із цих інструментів – активне використання гейміфікації у практиці HR-менеджменту.

Термін «гейміфікація» (gamification) вперше був запроваджений американським програмістом та винахідником Ніком Пелінгом у 2002 р. та консультантом з Канади Гейбом Зікерманном у 2003 р. Під гейміфікацією розумівся процес використання ігрового мислення та динаміки ігор для залучення аудиторії [40]. Проте активне проникнення гейміфікації в бізнес розпочалося лише з 2010 р., коли були отримані перші аналітичні дані, що підтверджують ефективність використання ігрових практик для вирішення різних бізнес-завдань для залучення та утримання як клієнтів, так і працівників.

Стійкий інтерес до ігрових методів у теорії та практиці управління визначається їх широкими можливостями у процесах дослідження та вирішення конкретних соціально-економічних проблем організації, підвищення рівня її конкурентоспроможності, навчання та розвитку персоналу.

Застосування гейміфікації у роботі HR-служб можливе під час реалізації практично всіх функцій з управління персоналом. Використання ігор в управлінні персоналом дозволяє виявляти лідерів у тій чи іншій сфері, отже, ефективніше управляти персоналом, враховуючи особливості кожного працівника. Більше того, гейміфікація покращує комунікативне середовище у колективі.

Впроваджуючи гейміфікацію в роботу, необхідно розуміти, що всі люди різні і кожен співробітник по-особливому реагуватиме на введену систему. Умовно можна поділити працівників на типи гравців. Для одних важливо підтримувати конкуренцію, для інших отримувати щось нове для себе, для третіх – спілкуватися в колективі тощо.



Аналізуючи та систематизуючи практику застосування гейміфікації в сфері управління персоналом, запропонуємо для впровадження у діяльність АТ «Креді Агріколь Банк» найбільш затребувані напрямки її використання, а також визначимо основні елементи гейміфікації, оптимальні для реалізації зазначених напрямків із виділенням переваг та недоліків реалізації цих елементів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки використання різних елементів гейміфікації у реалізації ключових HR-напрямків [3; 9; 25; 37]

HR-напрямок	Елементи гейміфікації	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Рекрутинг	– олімпіада; – елементи візуалізації; – інтерактивні елементи	можливість багатоетапного відбору з великої кількості кандидатів; відбір кандидата не лише за професійними компетенціями, а й на відповідність корпоративній культурі; зниження рекрутингових витрат	не можна використовувати за всіма категоріями професій в організації; складність у ідентифікації особистісних якостей кандидатів
Адаптація персоналу	– квести; – рівні, яких можна досягти завдяки своїй діяльності; – бали; – елементи візуалізації; – інтерактивні елементи	швидший процес професійної та психологічної адаптації; процес професійної та психологічної адаптації для нових співробітників проходить цікавіше та легше; зниження стартових витрат; вивільнення робочого часу керівників та наставників	для забезпечення професійної адаптації потрібне створення ігрових технологій для всіх категорій працівників; поверховість знань
Навчання персоналу	– статуси, лайки, форуми; – бейджі; – візуалізації рейтингів навчання за підрозділами; – дайджести успіху; – квести	широке охоплення працівників; зниження витрат за навчання; оперативний контроль результатів навчання	поверхове (неглибоке) навчання; необхідність постійного оновлення контенту
Мотивація та оцінка персоналу	– віртуальні бейджі; – рейтинги; – віртуальна валюта; – конкурси; – квести	заміна рутинної роботи ігровим процесом; залучення всіх співробітників до бізнес-процесів для вирішення завдань; зацікавленість співробітників у виконанні завдань організації	складність інтеграції у діючу систему мотивації; можливість недобросовісності конкуренції між співробітниками; короткостроковий ефект

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Управління кадровим резервом	– профіль працівника; – рівні, яких можна досягти завдяки своїй діяльності	дозволяє виділити лідерів; візуалізація досягнень та прогресу співробітників; спрощує пошук талантів; розвиток творчого та неординарного мислення у співробітників; можливість самореалізації працівників; зниження плинності кадрів	розвиток конкуренції між співробітниками, що може призвести не до досягнення цілей організації, а до появи низького корпоративного духу

На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні конкурентні переваги, які отримає АТ «Креді Агріколь Банк», якщо використовуватиме технологію гейміфікації в HR-практиці [32]:

1. Збільшення лояльності співробітників до організації та підвищення їх залученості. Прямим наслідком даних процесів є підвищення ефективності функціонування системи мотивації персоналу, що призводить до зростання продуктивності праці та підвищення якості роботи персоналу.

2. Зниження рекрутингових витрат за рахунок можливості масового залучення та подальшого відбору кандидатів, а також гейміфікація – це ефективний спосіб залучення співробітників нового покоління (Y, Z та Міленіум).

3. Зниження стартових витрат у процесі адаптації нових співробітників за рахунок прискорення та полегшення самого процесу професійної та психологічної адаптації.

4. Зниження витрат на навчання персоналу завдяки більш високій ефективності процесу навчання, а також скорочення часу навчання співробітників як на робочих місцях, так і у віддаленому форматі.

5. Зниження плинності персоналу, зокрема з допомогою прозорого механізму кар'єрного зростання.

6. Отримання співробітниками зворотного зв'язку. Так, наприклад, таблиці лідерів допоможуть співробітникам побачити, як вони працюють у порівнянні з



показниками за минулий період або з іншими співробітниками чи відділами, що дозволить їм бачити результат своєї роботи та розуміти, які показники необхідно покращити.

#### 7. Підвищення корпоративного духу організації.

Таким чином, можна відзначити, що використання технології гейміфікації в HR-практиці АТ «Креді Агріколь Банк» дозволить внести в робочий процес елементи гри, залучити співробітників, а також створити таке середовище, в якому працюватиме комфортно, цікаво та весело. По суті, гейміфікація – це інструмент, завдяки якому можна побудувати цілу систему ігрових елементів для мотивації персоналу в різних процесах, що підвищує їх ефективність.

### **3.2 Рекомендації щодо розробки програми навчання персоналу організації із застосуванням технологій VR**

Співробітники є одним із найцінніших ресурсів АТ «Креді Агріколь Банк». Тому важливо приділяти час їх навчанню, яке надає можливість розширити базу знань усіх співробітників. Навчання та розвиток надають як організації в цілому, так і окремим співробітникам переваги, які роблять витрати та час вигідними інвестиціями. Традиційні методи навчання починають втрачати свою значущість, оскільки переважно немає практичної спрямованості. У даний час особливе значення має можливість швидко адаптуватися до умов, що постійно змінюються. Тому стає актуальним застосування такої технології навчання як віртуальна реальність (VR). VR допомагає сконцентруватися співробітнику на навчальному процесі, завдяки його повному зануренню в середовище, що моделюється. Це дозволяє зробити навчальні матеріали зрозумілими та цікавими.

Загалом існує величезний потенціал у використанні віртуальної реальності серед організацій. Тим не менш, впровадження буде повільним, оскільки пристрої, як і раніше, пов'язані з високими витратами, і потрібен час для створення персоналізованих програм, які відповідають унікальності кожного бізнесу. Однак у міру того, як все більше і більше роботи стає віртуальною, а в деякій мірі – і віддаленою, а навчання з постійно мінливими потребами



споживачів стає все більш складним – все більше організацій цікавитимуться тим, як можна використовувати віртуальну реальність для покращення організаційних бізнес-процесів [39].

На сьогоднішній день технології віртуальної реальності (VR) швидко розвиваються. На відміну від традиційних інтерфейсів користувача, VR поміщає користувача в досвід [29]. Технологія віртуальної реальності дозволяє створити реалістичне тривимірне середовище за допомогою комплексного впливу на сприйняття людини з використанням інтерактивних пристроїв, які динамічно оновлюють видимий користувачем простір [35].

Віртуальна реальність – високорозвинена форма комп'ютерного моделювання, яка дозволяє користувачеві поринути у штучний світ і безпосередньо діяти в ньому за допомогою спеціальних сенсорних пристроїв, що пов'язують його рухи з аудіовізуальними ефектами. При цьому зорові, слухові, дотикові та моторні відчуття користувача замінюються їхньою імітацією, що генерується комп'ютером.

Характерними ознаками віртуальної реальності є: моделювання в реальному масштабі часу, імітація навколишнього оточення з високим ступенем реалізму і можливість впливати на навколишнє оточення і мати при цьому зворотний зв'язок.

Технології віртуальної реальності сьогодні дуже швидко розвиваються. Сама VR застосовується у багатьох сферах життя. Використання технології віртуальної реальності є ефективним форматом навчання для нового покоління фахівців, яке звикло сприймати інформацію через комп'ютери.

VR у роботі з персоналом підходить для практичних занять, тому що навички, розвинені в реалістичному віртуальному середовищі, закріплюються і легко застосовуються в реальному середовищі. Практика вважається одним із найбільш ефективних методів навчання, оскільки вона переміщує інформацію з короткочасної пам'яті у довготривалу. Особливо актуальним є застосування даної технології, якщо реальне довкілля є дорогим, а ситуації несуть серйозні ризики для здоров'я [31; 34].

Переваги та недоліки віртуальної реальності у навчанні представлені на рис. 3.1.

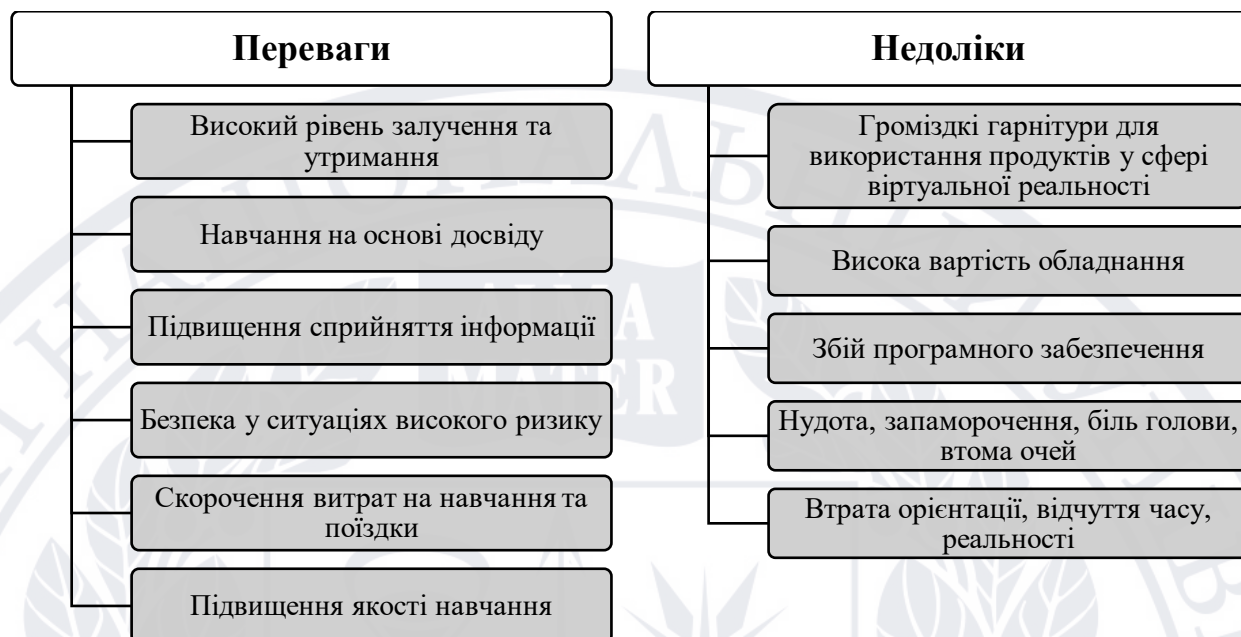


Рисунок 3.1 – Переваги та недоліки віртуальної реальності у навчанні персоналу АТ «Креді Агріколь Банк»

У запропоновану програму впровадження VR-навчання персоналу АТ «Креді Агріколь Банк» входять етапи, що представлені на рис. 3.2.

*Етап 1 – підготовчий.* На цьому етапі призначають відповідальна особа за використання програмного продукту. Організації-замовнику потрібно прописати цілі, яких вона хотіла б досягти за допомогою тренажера, що розробляється.

*Етап 2 – розробка технічного завдання та необхідної документації.* Разом з організацією-замовником розробляється технічне завдання, у якому прописуються основні завдання, сценарії, вимоги до технічних характеристик. Далі аналізується технічна оснащеність для того, щоб визначити необхідність закупівлі апаратного забезпечення. Після цього проводиться розрахунок вартості програмного продукту. Далі – визначаються терміни виконання замовлення, здійснюється підготовка документу, що регламентує застосування тренажера, що розробляється.

*Етап 3 – реалізація та тестування розробленого тренажера.* На цьому етапі технічне завдання передають розробникам. Після того, як програмний

продукт буде готовий, починається його тестування, під час якого виявляються можливі недоліки.

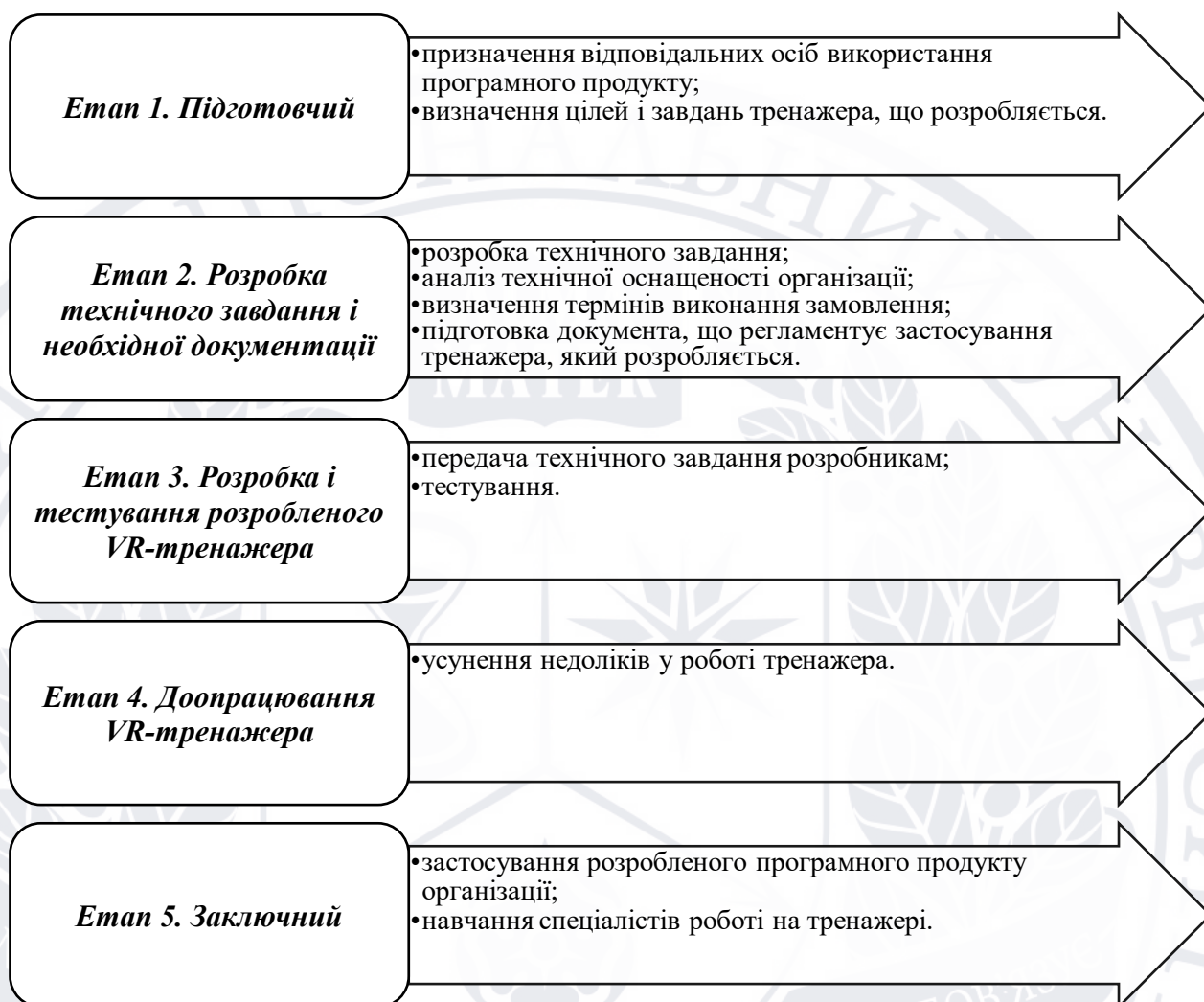


Рисунок 3.2 – Програма впровадження віртуальної реальності у навчання персоналу АТ «Креді Агріколь Банк»

*Етап 4 – доопрацювання (за потреби – якщо виявлено недоліки на етапі 3).* Необхідно спільно з організацією-замовником та розробниками усунути недоліки у роботі тренажера, виявлені під час тестування.

*Етап 5 – завершальний.* На завершальному етапі приділяють час навчання спеціалістів роботі на тренажері. Після цього починають його використання безпосереднього для навчання персоналу певної категорії. Ресурси, ризики та заходи щодо мінімізації ризиків на різних етапах представлені у таблиці 3.2.



Таблиця 3.2 – Ресурси, ризики та заходи щодо мінімізації ризиків на різних етапах методики впровадження VR-навчання персоналу

Етапи	Ресурси	Ризики	Мінімізація ризиків
Етап 1	Людські ресурси: HR-менеджер, відповідальна особа, виконавець.	Неможливість реалізації цілей організації-замовника.	Детальне вивчення пропозицій організації-замовника. У разі потреби – коригування цілей.
Етап 2	Людські ресурси: HR-менеджер, відповідальна особа, виконавець.	1. Невідповідність технічного завдання уявленням організації-замовника. 2. Відсутність необхідного обладнання, висока вартість закупівлі. 3. Недотримання термінів.	1. Докладне вивчення цілей тренажера, переговори виконавця та організації-замовника. 2. Аналіз технічної оснащеності, переговори з організацією-замовником щодо суми, необхідної для реалізації проекту. 3. Контроль за виконанням термінів виконання завдання.
Етап 3	Людські ресурси: команда розробників, відповідальна особа. Нематеріальні ресурси: програмне забезпечення. Матеріальні ресурси: обладнання.	Виникнення помилок у роботі розробленого тренажера.	Своєчасне усунення помилок та недоліків у роботі тренажера.
Етап 5	Людські ресурси: команда розробників, відповідальна особа, HR-менеджер, спеціаліст з навчання, персонал організації (цільова аудиторія). Нематеріальні ресурси: програмне забезпечення. Матеріальні ресурси: обладнання (ПК, окуляри VR, інформаційні рукавички та джойстики).	1. Тривале навчання спеціалістів роботі на тренажері. 2. Негативне сприйняття нового способу навчання.	Актуалізація керівництвом організації переваг навчання за допомогою технологій віртуальної реальності.

При впровадженні віртуальної реальності навчання персоналу можуть виникнути організаційні та інтеграційні ризики, які представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Організаційні та інтеграційні ризики впровадження віртуальної реальності у навчання персоналу

Організаційні ризики	Інтеграційні ризики
Недостатня технічна оснащеність організації	Виникнення помилок у роботі програмного забезпечення
Недостатня кількість фахівців, навчених роботі на тренажері	Неефективність розроблених сценаріїв
Високі фінансові та тимчасові витрати	
Негативне сприйняття персоналом нового методу навчання	

Отже, запропоновані інструменти впровадження віртуальної реальності навчання персоналу дозволять вдосконалювати функцію навчання персоналу АТ «Креді Агріколь Банк».



## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі на основі дослідження основних положень теорії управління персоналу, вивчення сучасних технологій управління персоналом в організації розроблено заходи щодо вдосконалення процесу впровадження сучасних технологій управління персоналом. Результати дослідження дали змогу зробити висновки теоретичного та науково-практичного спрямування, а саме:

1. Уточнено сутність сучасних технологій та сучасного підходу до управління персоналом в організації. Виокремлено такі ключові технології управління персоналом в сучасній організації, як: аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, краудсорсинг, краудфандинг. Доведено, що успішність сучасної організації багато в чому визначатиметься вмінням її керівників використовувати сучасні технології управління персоналом, які при грамотному використанні дозволяють помітно скоротити витрати організації, зменшити кількість персоналу (за рахунок виведення його за штат), підвищити якість послуг, що надаються, чи продукції.

2. Визначено особливості впровадження ключових технологій цифрової трансформації в управління персоналом. Зазначено, що основними способами (технологіями) цифрової трансформації функції HR є: чат-боти, гейміфікація, VR та 360, HR-аналітика та дашборди, корпоративні портали, роботизація (RPA). Використовуючи методи вивчення, аналізу та опису, розглянувши теоретичний матеріал, проаналізувавши інформацію про сучасні інструменти, що допомагають спрощувати бізнес-процеси, було зроблено висновок, що цифровізований HR – це тренд у сучасному світі, який продовжує набирати обертів.

3. Проаналізовано основні показники діяльності АТ «Креді Агріколь Банк». АТ «Креді Агріколь Банк» – найстаріший іноземний банк в Україні, який працює на ринку з 1993 року і надає повний спектр банківських послуг. Креді Агріколь – гравець на фінансовому ринку України вже 29 років з 1993 року та



надає весь спектр банківських послуг бізнесу та приватним клієнтам. Банк приділяє особливу увагу співробітництву з компаніями агропромислового комплексу. Попри кризу, спричинену пандемією COVID-19, Креді Агріколь Банк за 2020 рік зафіксував 927 млн грн чистого прибутку, зберігаючи зважений підхід до ризику та сильну позицію щодо капіталу та ліквідності. Чистий прибуток Креді Агріколь Банку за результатами 2020 року становить 927 млн грн, рівень рентабельності капіталу дорівнює 25%, що підтверджує ефективність бізнес-моделі банку та стійкість навіть за негативного сценарію з урахуванням ризику. Отже, діяльність АТ «Креді Агріколь Банк» дозволяє банку ефективно розвиватись, вдосконалюватись та бути конкурентоспроможним на ринку.

4. У АТ «Креді Агріколь Банк» для кожного співробітника відкриється безліч перспектив: від кар'єрного зростання, реалізації власного потенціалу, саморозвитку до розширення навичок та міжнародного досвіду. Політика з управління персоналом Креді Агріколь Банку в 2018-2020 рр. будувалась відповідно до стратегії банку. У 2020 році чисельність персоналу банку становила 2 346 осіб, з них 70% жінок та 30% чоловіків. Середній вік персоналу становить 39 років, середній стаж роботи в Креді Агріколь Банку становить 6 років 6 місяців. Креді Агріколь Банк – соціально свідомий та відповідальний банк, що підтверджує свій статус безліччю реалізованих проєктів в рамках програми корпоративної соціальної відповідальності під назвою «We Care!». В рамках програми банк піклується про навколишнє середовище, бере участь у благодійних акціях задля допомоги людям у складних життєвих обставинах, дитячим будинкам чи соціальним проєктам.

5. Досліджено сучасні технології управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк». АТ «Креді Агріколь Банк» ефективно використовує сучасні технології у таких HR-напрямах, як: рекрутинг, адаптація персоналу, навчання персоналу, мотивація та оцінка персоналу, управління кадровим резервом. Яскравим прикладом впровадження сучасних технологій управління персоналом АТ «Креді Агріколь Банк» є роботизована автоматизація процесів. За допомогою технології RPA у банку покращились і вдосконалились процеси, виконання яких

зазвичай потребує цінних людських і IT-ресурсів. Впровадження сучасних технологій управління персоналом також відбувається і у навчання персоналу АТ «Креді Агріколь Банк». Так, з метою поліпшення культури кредитного ризику та підходів щодо оцінки у 2019 році було впроваджено програму навчання з управління ризиками для працівників Креді Агріколь Банку.

6. Розроблено пропозиції щодо використання гейміфікації в управлінні персоналом як інструменту підвищення конкурентоспроможності АТ «Креді Агріколь Банк». Проаналізувавши практику застосування гейміфікації в сфері управління персоналом, запропоновано для впровадження у діяльність АТ «Креді Агріколь Банк» найбільш затребувані напрямки її використання, а також визначено основні елементи гейміфікації, оптимальні для реалізації зазначених напрямків із виділенням переваг та недоліків реалізації цих елементів. Використання технології гейміфікації в HR-практиці АТ «Креді Агріколь Банк» дозволить внести в робочий процес елементи гри, залучити співробітників, а також створити таке середовище, в якому працюватиме комфортно, цікаво та весело. По суті, гейміфікація – це інструмент, завдяки якому можна побудувати цілу систему ігрових елементів для мотивації персоналу в різних процесах, що підвищує їх ефективність.

7. Сформовано рекомендації щодо розробки програми навчання персоналу організації із застосуванням технологій VR. У запропоновану програму впровадження VR-навчання персоналу АТ «Креді Агріколь Банк» входять наступні етапи: підготовчий; розробка технічного завдання та необхідної документації; реалізація та тестування розробленого тренажера; доопрацювання; завершальний. Запропоновані інструменти впровадження віртуальної реальності навчання персоналу дозволять вдосконалювати функцію навчання персоналу АТ «Креді Агріколь Банк».



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №1 (31). С. 97-106.
2. Балановська Т.І., Гоголюк О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
3. Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. *Економіка і організація управління*. 2017. №4 (28). С. 47-55.
4. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43.
5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
6. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9. С. 37-41.
7. Дідух О.В., Мартиняк М.З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4721>.
8. Договір аутстафінгу: особливості укладення та нюанси оподаткування. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2013/june/issue-46/article-63374.html>.
9. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. №10 (62). С. 334-337.



10. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С.448-456.

11. Лізинг персоналу. *Аутсорсинговий відділ збуту: вебсайт*. URL: <http://www.outsourcing.in.ua/leasing.html>.

12. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. Нац. Акад. міськ. Госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

13. Олешко А.А., Гороховець Є.В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №16. С.16-19.

14. Офіційний сайт АТ «Креді Агріколь Банк». URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/dokumenti-ta-zviti>.

15. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33.

16. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. №9 (35). С. 86–89.

17. Річна фінансова звітність АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/cab-fin-statement-2018-ukr.pdf>.

18. Річна фінансова звітність АТ «Креді Агріколь Банк» за 2019 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/cab-2019-fin-part-ukr.pdf>.

19. Річна фінансова звітність АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/financial-report-2020-ua.pdf>.

20. Річний звіт АТ «Креді Агріколь Банк» за 2018 рік. URL: [https://credit-agricole.ua/storage/files/part-1-cab-2018-mr-ukr-v1\\_1558956058.pdf](https://credit-agricole.ua/storage/files/part-1-cab-2018-mr-ukr-v1_1558956058.pdf).

21. Річний звіт АТ «Креді Агріколь Банк» за 2019 рік (версія для НБУ). URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2019-ukr-in-pdf-with-audit-report-signed.pdf>.

22. Річний звіт АТ «Креді Агріколь Банк» за 2019 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/cab-mr-2019-ukr.pdf>.

23. Річний звіт АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020 рік (версія для НБУ). URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/ar-cab-2020-ukr-23-03-2020-with-ey-report-techn.pdf>.

24. Річний звіт АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2020-ua.pdf>.

25. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. №1 (21). С. 288–294.

26. Стадник Д. Що таке аутсорсинг та аутстафінг? Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. *Юридична газета online: вебсайт*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/outsorsing-ta-autstafing-yak-ce-pracyue-.html>.

27. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.

28. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.

29. Чевганова В.Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>.

30. AI and Automation in HR: Impact, Adoption and Future Workforce. URL: <https://www.aihr.com/blog/ai-in-hr-impact-adoption-automation/#author>.

31. Bardi J. What is Virtual Reality? Definition and Examples. URL: <https://www.marxentlabs.com/what-is-virtual-reality/>.

32. Brockmeier J. Gartner Adds Big Data, Gamification, and Internet of Things to Its Hype Cycle. *Readwrite*, 2011.

33. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2017. URL: [https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf\\_\(online\).pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf).

34. Carter S. How virtual reality can boost your human resources. URL: <https://blog.walkme.com/virtual-reality-boost-human-resources/>.

35. Chalmers K. The Future of HR: How HR Can Use Virtual Reality. URL: <https://www.icslearn.co.uk/blog/posts/2018/july/the-future-of-hr-how-hr-can-use-virtual-reality/>.

36. Gartner. Gartner Glossary: Digitize. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>.

37. Kapp K.M. The gamification of learning and instruction – game-based methods and strategies for training and education. John Wiley & Sons, 2012. 302 p.

38. McKinsey. The future of work after COVID-19, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>.

39. Stevenson M. VR in HR. URL: <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-tech/articles/vr-in-hr>.

40. Zichermann G., Linder J. The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition. Hardcover, 2013. 272 p.



ДОДАТКИ



## ДОДАТОК А

## Звіт про фінансовий стан АТ «Креді Агрокопль Банк» за 2019 р.

АТ «КРЕДІ АГРОКОПЛЬ БАНК»

Річна фінансова звітність за 2019 рік

Звіт про фінансовий стан  
на 31 грудня 2019 року

Найменування статті	Примітки	(тис.грн.)	
		на 31 грудня 2019 року	на 31 грудня 2018 року
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	6 873 541	8 217 346
Кредити та заборгованість банків	7	2 485 102	1 090 885
Кредити та заборгованість клієнтів	8	23 223 940	21 686 097
Інвестиції в цінні папери	9	1 457 831	999 536
Похідні фінансові активи	30	49 078	47 243
Інвестиційна нерухомість	10	6 161	5 321
Відстрочений податковий актив	24	-	16 142
Основні засоби та нематеріальні активи	11	892 406	623 606
Активи з права користування	5	130 262	-
Інші фінансові та нефінансові активи	12	182 538	94 017
Необоротні активи, утримувані для продажу		955	8 523
<b>Усього активів</b>		<b>35 301 814</b>	<b>32 788 696</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків		7 006	6 142
Кошти клієнтів	13	28 812 862	27 054 046
Похідні фінансові зобов'язання	30	-	346
Інші залучені кошти		-	1 165
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		57 093	30 115
Відстрочені податкові зобов'язання	24	2 973	-
Резерви за зобов'язаннями	14	82 109	94 084
Зобов'язання з оренди	5	128 064	-
Інші фінансові та нефінансові зобов'язання	15	377 303	336 909
Субординований борг	16	678 538	1 064 641
<b>Усього зобов'язань</b>		<b>30 145 948</b>	<b>28 587 448</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	17	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		1 729 931	1 459 321
Резерви та інші фонди Банку		2 139 547	1 511 817
Резерви переоцінки		63 459	7 181
<b>Усього власного капіталу</b>		<b>5 155 866</b>	<b>4 201 248</b>
<b>Усього зобов'язань та власного капіталу</b>		<b>35 301 814</b>	<b>32 788 696</b>

Затверджено до випуску та підписано

25 березня 2020 року

Голова Правління \_\_\_\_\_ Ж.- П. Пьотровські

Фінансовий директор \_\_\_\_\_ Дж. Сопранзі

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Т. С. Солоп

Примітки, подані на сторінках 50-117 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

## Продовження додатку А

## Звіт про фінансовий стан АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020 р.

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Річна фінансова звітність за 2020 рік

Звіт про фінансовий стан  
на 31 грудня 2020 року

		(тис. грн.)	
Найменування статті	Примітки	на 31 грудня 2020 року	на 31 грудня 2019 року
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	13 096 793	6 873 541
Кредити та заборгованість банків	7	4 561 726	2 485 102
Кредити та заборгованість клієнтів	8	27 779 293	23 210 871
Інвестиції в цінні папери	9	3 593 129	1 457 831
Похідні фінансові активи	32	7 008	49 078
Інвестиційна нерухомість	10	3 109	6 161
Відстрочений податковий актив	26	27 095	-
Основні засоби та нематеріальні активи	12	1 002 932	892 406
Активи з права користування	11	139 378	130 262
Інші фінансові та нефінансові активи	13	142 064	182 538
Необоротні активи, утримувані для продажу	14	7 518	955
<b>Усього активів</b>		<b>50 360 045</b>	<b>35 288 745</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків		2 212	7 006
Кошти клієнтів	15	42 766 641	28 812 862
Похідні фінансові зобов'язання	32	14 270	-
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		66 724	57 093
Відстрочені податкові зобов'язання	26	-	2 973
Резерви за зобов'язаннями	16	161 879	82 109
Зобов'язання з оренди	11	140 597	128 064
Інші фінансові та нефінансові зобов'язання	17	298 413	364 234
Субординований борг	18	808 567	678 538
<b>Усього зобов'язань</b>		<b>44 259 303</b>	<b>30 132 879</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	19	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		2 570 725	1 729 931
Резервні та інші фонди Банку		2 226 047	2 139 547
Резерви переоцінки		81 041	63 459
<b>Усього власного капіталу</b>		<b>6 100 742</b>	<b>5 155 866</b>
<b>Усього зобов'язань та власного капіталу</b>		<b>50 360 045</b>	<b>35 288 745</b>

Затверджено до випуску та підписано

23 березня 2021 року

Голова Правління  Карлос де КордуФінансовий директор  Джорджіо СопранзіГоловний бухгалтер  Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 55-118 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності



## ДОДАТОК Б

Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід АТ «Креді Агріколь Банк»  
за 2019 р.

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Річна фінансова звітність за 2019 рік

Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід  
за 2019 рік

(тис. грн.)			
Найменування статті	Примітки	2019 рік	2018 рік
Процентні доходи	19	4 294 454	3 747 025
Процентні витрати	19	(1 817 113)	(1 427 815)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>2 477 341</b>	<b>2 319 210</b>
Комісійні доходи	20	994 716	942 566
Комісійні витрати	20	(254 738)	(228 809)
Чистий прибуток від операцій із фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		2 181	54 461
Чистий прибуток від операцій із іноземною валютою		541 060	272 908
Чистий (збиток)/прибуток від переоцінки іноземної валюти		(139 419)	78 046
Результат від модифікації фінансових активів, які обліковуються за амортизованою собівартістю		(12 198)	-
Чистий дохід від відновлення корисності/збиток від зменшення корисності фінансових активів	21	157 173	(277 562)
Чистий збиток від збільшення / дохід від зменшення резервів за зобов'язаннями з кредитування	14	(15 718)	42 044
Чистий дохід від зменшення резервів/збиток від збільшення резервів за іншими зобов'язаннями та іншими нефінансовими активами	12, 14	21 768	(33 889)
Інші операційні доходи	22	31 929	75 085
Витрати на виплати працівникам	23	(956 493)	(805 734)
Витрати зносу та амортизація	23	(209 684)	(138 751)
Інші адміністративні витрати	23	(440 356)	(437 795)
Інші операційні витрати	22	(83 332)	(87 252)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>2 114 230</b>	<b>1 774 528</b>
Витрати на податок на прибуток	24	(384 299)	(311 879)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>1 729 931</b>	<b>1 462 649</b>
<b>ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:</b>			
<i>Статті, які згодом можуть бути перекласифіковані до складу прибутків або збитків:</i>			
Переоцінка цінних паперів, які обліковуються за СВІСД		75 606	10 757
Зміна в очікуваних кредитних збитках за цінними паперами, які обліковуються за СВІСД		(6 974)	(9 495)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		(12 354)	(227)
<b>Інший сукупний дохід за рік</b>		<b>56 278</b>	<b>1 035</b>
<b>Усього сукупного доходу за рік</b>		<b>1 786 209</b>	<b>1 463 684</b>
<b>Прибуток на акцію:</b>			
чистий прибуток на одну просту акцію за рік, грн	25	1.41	1.20
скоригований чистий прибуток на одну просту акцію		1.41	1.20

Затверджено до випуску та підписано

25 березня 2020 року

Голова Правління \_\_\_\_\_ Ж.- П. Пьотровські

Фінансовий директор \_\_\_\_\_ Дж. Сопранзі

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Т. С. Солоп

Примітки, подані на сторінках 50-117 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

## Продовження додатку Б

Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід АТ «Креді Агріколь Банк»  
за 2020 р.

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Річна фінансова звітність за 2020 рік

Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід  
за 2020 рік

		(тис. грн.)	
Найменування статті	Примітки	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи	21	3 525 872	4 237 981
Процентні витрати	21	(1 148 759)	(1 817 113)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>2 377 113</b>	<b>2 420 868</b>
Комісійні доходи	22	958 274	994 716
Комісійні витрати	22	(250 106)	(198 265)
Чистий (збиток)/прибуток від операцій із фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(56 340)	2 181
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		138 185	541 060
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		331 364	(139 419)
Результат від модифікації фінансових активів, які обліковуються за амортизованою собівартістю		(8 169)	(12 198)
Результат від продажу цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		4 603	-
Чистий (збиток від зменшення корисності)/ дохід від відновлення корисності фінансових активів	23	(439 648)	157 173
Чистий збиток від нарахування резервів за зобов'язаннями з кредитування	16	(69 854)	(15 718)
Чистий дохід від зменшення резервів за іншими зобов'язаннями та іншими нефінансовими активами	13, 16	11 195	21 768
Інші операційні доходи	24	26 586	31 929
Витрати на виплати працівникам	25	(1 039 110)	(956 493)
Витрати зносу та амортизація	25	(324 826)	(209 684)
Інші адміністративні витрати	25	(406 412)	(440 356)
Інші операційні витрати	24	(134 705)	(83 332)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>1 118 150</b>	<b>2 114 230</b>
Витрати на податок на прибуток	26	(190 856)	(384 299)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>927 294</b>	<b>1 729 931</b>
<b>ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:</b>			
<i>Статті, які згодом можуть бути перекласифіковані до складу прибутків або збитків:</i>			
Переоцінка цінних паперів, які обліковуються за СВІСД		56 666	75 606
Реалізована переоцінка цінних паперів, які обліковуються за СВІСД		(4 603)	-
Зміна в очікуваних кредитних збитках за цінними паперами, які обліковуються за СВІСД		(30 622)	(6 974)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		(3 859)	(12 354)
<b>Інший сукупний дохід за рік</b>		<b>17 582</b>	<b>56 278</b>
<b>Усього сукупного доходу за рік</b>		<b>944 876</b>	<b>1 786 209</b>
<b>Прибуток на акцію:</b>			
чистий прибуток на одну просту акцію за рік, грн	27	0.76	1.20
скоригований чистий прибуток на одну просту акцію		0.76	1.20

Затверджено до випуску та підписано

23 березня 2021 року

Голова Правління \_\_\_\_\_ Карлос де Корду

Фінансовий директор \_\_\_\_\_ Джорджіо Сопранзі

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 55-118 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

## ДОДАТОК В

## Звіт про рух грошових коштів АТ «Креді Агроколь Банк» за 2019 р.

АТ «КРЕДІ АГРОКОЛЬ БАНК»

Річна фінансова звітність за 2019 рік

Звіт про рух грошових коштів  
за 2019 рік  
(прямий метод)

		(тис. грн.)	
Найменування статті	Примітки	2019 рік	2018 рік
<b>ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>			
Процентні доходи, що отримані		4 092 404	3 749 564
Процентні витрати, що сплачені		(1 792 869)	(1 388 327)
Комісійні доходи, що отримані		995 243	943 101
Комісійні витрати, що сплачені		(252 404)	(256 496)
Результат торговельних операцій з іноземною валютою		541 060	272 908
Інші отримані операційні доходи		24 046	71 231
Інші сплачені операційні витрати		(84 912)	(84 792)
Сплачені виплати на утримання персоналу		(914 778)	(786 798)
Сплачені адміністративні витрати		(445 022)	(387 376)
Надходження за раніше списаними кредитами	8	18 522	12 203
Податок на прибуток, сплачений		(350 561)	(314 763)
Витрати за кореспондентськими рахунками в інших банках за від'ємною відсотковою ставкою		(5 721)	(10 405)
<b>Грошові кошти, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях</b>		<b>1 825 008</b>	<b>1 820 050</b>
<b>Зміни в операційних активах та зобов'язаннях</b>			
Чисте збільшення кредитів та заборгованості банків		(1 400 029)	(2 349)
Чисте збільшення кредитів та заборгованості клієнтів		(2 569 649)	(2 812 040)
Чисте збільшення інших фінансових та нефінансових активів		(52 737)	(9 939)
Чисте збільшення/(зменшення) коштів банків		1 177	(8 081)
Чисте збільшення коштів клієнтів		3 500 410	1 207 365
Чисте збільшення інших фінансових та нефінансових зобов'язань		130 651	25 614
<b>Чисті грошові кошти, що отримано від операційної діяльності</b>		<b>1 434 831</b>	<b>220 620</b>
<b>ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>			
Надходження від реалізації інвестиційної нерухомості		274	1 000
Придбання основних засобів		(270 714)	(140 058)
Надходження від реалізації основних засобів		2 890	3 897
Придбання нематеріальних активів		(121 190)	(73 170)
Придбання цінних паперів		(1 044 008)	(294 474)
Погашення цінних паперів		671 666	324 866
<b>Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності</b>		<b>(761 082)</b>	<b>(177 939)</b>
<b>ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>			
Повернення інших залучених коштів	34	-	(1 605)
Повернення субординованого боргу	34	(266 225)	-
Дивіденди, що виплачені	17	(831 591)	(428 025)
Зобов'язання з оренди	5	(32 421)	-
<b>Чисті грошові кошти, використані у фінансовій діяльності</b>		<b>(1 130 237)</b>	<b>(429 630)</b>
<b>Вплив змін курсу обміну на грошові кошти та їх еквіваленти</b>		<b>(879 606)</b>	<b>(84 194)</b>
<b>Вплив зміни очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти</b>	6	<b>(7 711)</b>	<b>(20 323)</b>
<b>Чисте зменшення грошових коштів та їх еквівалентів</b>		<b>(1 343 805)</b>	<b>(491 466)</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року		8 217 346	8 708 812
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	6 873 541	8 217 346

Затверджено до випуску та підписано

25 березня 2020 року

Голова Правління  Ж.- П. ПьотровскіФінансовий директор  Дж. СопранзіГоловний бухгалтер  Т. С. Солоп

Примітки, подані на сторінках 50-117 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності



## Продовження додатку В

## Звіт про рух грошових коштів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020 р.

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Річна фінансова звітність за 2020 рік

Звіт про рух грошових коштів  
за 2020 рік  
(прямий метод)

(тис. грн.)

Найменування статті	Примітки	2020 рік	2019 рік
<b>ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>			
Процентні доходи, що отримані		2 916 242	4 035 931
Процентні витрати, що сплачені		(1 090 687)	(1 792 869)
Комісійні доходи, що отримані		955 402	995 243
Комісійні витрати, що сплачені		(233 448)	(195 931)
Результат торговельних операцій з іноземною валютою		138 185	541 060
Інші отримані операційні доходи		24 137	24 046
Інші сплачені операційні витрати		(82 109)	(84 912)
Сплачені виплати працівникам		(913 487)	(914 778)
Сплачені адміністративні витрати		(377 515)	(445 022)
Надходження за раніше списаними кредитами	8	21 949	18 522
Податок на прибуток, сплачений		(190 153)	(350 561)
Витрати за кореспондентськими рахунками в інших банках за від'ємною відсотковою ставкою		(11 129)	(5 721)
<b>Грошові кошти, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях</b>		<b>1 157 387</b>	<b>1 825 008</b>
<b>Зміни в операційних активах та зобов'язаннях</b>			
Чисте збільшення кредитів та заборгованості банків		(2 093 726)	(1 400 029)
Чисте збільшення кредитів та заборгованості клієнтів		(3 064 992)	(2 556 580)
Чисте зменшення/(збільшення) інших фінансових та нефінансових активів		31 444	(52 737)
Чисте (зменшення)/збільшення коштів банків		(5 835)	1 177
Чисте збільшення коштів клієнтів		11 227 387	3 500 410
Чисте (зменшення)/збільшення інших фінансових та нефінансових зобов'язань		(191 849)	117 582
<b>Чисті грошові кошти, що отримано від операційної діяльності</b>		<b>7 059 816</b>	<b>1 434 831</b>
<b>ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>			
Надходження від реалізації інвестиційної нерухомості		2 597	274
Придбання основних засобів та нематеріальних активів		(379 968)	(391 904)
Надходження від реалізації основних засобів		1 326	2 890
Придбання цінних паперів		(2 454 469)	(1 044 008)
Погашення цінних паперів		393 253	671 666
<b>Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності</b>		<b>(2 437 261)</b>	<b>(761 082)</b>
<b>ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>			
Повернення субординованого боргу	36	-	(266 225)
Дивіденди, що виплачені	19	-	(831 591)
Зобов'язання з оренди	11	(50 776)	(32 421)
<b>Чисті грошові кошти, використані у фінансовій діяльності</b>		<b>(50 776)</b>	<b>(1 130 237)</b>
<b>Вплив змін курсу обміну на грошові кошти та їх еквіваленти</b>		<b>1 642 436</b>	<b>(879 606)</b>
<b>Вплив зміни очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти</b>	6	<b>9 037</b>	<b>(7 711)</b>
<b>Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів</b>		<b>6 223 252</b>	<b>(1 343 805)</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року</b>		<b>6 873 541</b>	<b>8 217 346</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року</b>	6	<b>13 096 793</b>	<b>6 873 541</b>

Затверджено до випуску та підписано

23 березня 2021 року

Голова Правління \_\_\_\_\_ Карлос де Корду

Фінансовий директор \_\_\_\_\_ Джорджіо Сопранзі

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 55-118 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності