

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ВИСОЦЬКА Вікторія Олегівна

УДК: 354:5.3.38

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Розвиток управління людськими ресурсами Філії ПАТ КБ «Приватбанк»
в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Зелінська Антоніна Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Висоцька В.О. Розвиток управління людськими ресурсами Філії ПАТ КБ «Приватбанк» в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів.-
Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю ДЗ «Менеджмент». - Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України , 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти механізму управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів. Обґрунтована необхідність впровадження комплексної програми цифрової трансформації HR-процесів. Розроблено напрями удосконалення розвитку управління людськими ресурсами Філії ПАТ КБ «ПриватБанк».

Ключові слова: бізнес-процеси, цифровізація, ефективність, інновація, управління.

SUMMARY

Vysotska V.O. Development of human resources management of the Branch of PJSC CB "PryvatBank" in the conditions of digital transformation of business processes.- *Manuscript*

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty D3 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores the theoretical, methodological and practical aspects of the mechanism of human resources management in the conditions of digital transformation of business processes. The need for the implementation of a comprehensive program for the digital transformation of HR processes is substantiated. Directions for improving the development of human resources management of the Branch of PJSC CB "PryvatBank" are developed.

Keywords: business processes, digitalization, efficiency, innovation, management.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ		7
1.1 Сутність і особливості управління людськими ресурсами у банківській сфері.....		7
1.2. Вплив цифрової трансформації на управління людськими ресурсам.....		10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК».....		14
2.1. Характеристика діяльності Філії та оцінка ефективності управління людськими ресурсами		14
2.2. Проблеми в управлінні людськими ресурсами Філії в умовах цифровізації		20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ		25
3.1. Розробка рекомендацій з розвитку управління людськими ресурсами Філії в контексті цифровізації		25
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів		28
ВИСНОВКИ		31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		33
ДОДАТКИ		39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Цифрові технології докорінно трансформують традиційні бізнес-моделі банків, методи обслуговування клієнтів та внутрішні процеси, висуваючи нові вимоги до компетенцій персоналу та підходів до управління людськими ресурсами. Особливої актуальності ця проблематика набуває для ПАТ КБ «ПриватБанк», який є лідером впровадження інноваційних технологій на українському ринку банківських послуг.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як В.Г. Воронкова, М. Ажажа, Н. Метеленко, Р. Олексенко, П. Друкер та інші. Однак питання адаптації системи управління персоналом до умов цифровізації потребують подальшого вивчення з урахуванням специфіки банківського сектору та сучасних технологічних викликів.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретико-методичне обґрунтування процесу управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом Філії ПАТ КБ «ПриватБанк».

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління людськими ресурсами в банківській сфері;
- розкрити сутність впливу цифрової трансформації на управління персоналом;
- проаналізувати діяльність Філії ПАТ КБ «ПриватБанк» та оцінити ефективність існуючої системи управління людськими ресурсами;
- виявити проблеми в управлінні персоналом Філії в умовах цифровізації;

- розробити модель управління людськими ресурсами для Філії ПАТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифрової трансформації;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління людськими ресурсами в банківській установі в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку системи управління людськими ресурсами Філії ПАТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифровізації.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання соціально-економічних явищ і процесів у ринкових умовах з використанням системного та ситуаційного підходів. У роботі застосовано такі методи: абстрактно-логічний метод – для визначення сутності управління людськими ресурсами в умовах цифровізації; метод системного аналізу – для дослідження системи управління персоналом; статистико-економічний метод – для аналізу показників ефективності управління персоналом Філії ПАТ КБ «ПриватБанк»; метод моделювання – для розробки моделі управління людськими ресурсами в умовах цифровізації.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління людськими ресурсами та цифрової трансформації, законодавчі та нормативні акти України, матеріали науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності та внутрішня документація Філії ПАТ КБ «ПриватБанк».

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами Філії ПАТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифрової трансформації. Запропонована модель управління персоналом може бути впроваджена у практичну діяльність банку, що дозволить підвищити ефективність використання людського потенціалу, прискорити адаптацію персоналу до цифрових змін та, як наслідок, покращити конкурентоспроможність банківської установи

Апробація результатів дослідження.

Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1.Висоцька В.О. Теорико-методичні основи управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*. зб. наукових праць Міжнародної науково-практичної конф. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 227-229.

2.Висоцька В.О. Цифрова трансформація управління персоналом банківських установ: виклики та перспективи на прикладі ПАТ КБ «Приватбанк». *Наукові читання – 2025*. Зб. наукових праць за результатами науково-практичної конф. науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 277-280

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (41 найменувань) та 2 додатків. Загальний обсяг роботи складає 39 сторінок, з них - 30 основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність і особливості управління людськими ресурсами у банківській сфері

Управління людськими ресурсами в сучасних організаціях виступає стратегічно важливим напрямом, що забезпечує ефективне використання кадрового потенціалу для досягнення бізнес-цілей. Це системний процес, спрямований на раціональний розподіл людських ресурсів відповідно до вимог стратегії розвитку організації [1, с. 267].

У банківській сфері управління людськими ресурсами набуває особливого значення, оскільки персонал виступає ключовим фактором забезпечення якості банківських послуг та довіри клієнтів. Банківські установи функціонують в умовах підвищених вимог до безпеки, конфіденційності, точності операцій, що зумовлює особливі вимоги до системи управління персоналом [2, с. 131].

Специфіка управління людськими ресурсами у банківській сфері проявляється в декількох аспектах. По-перше, діяльність банківських працівників характеризується високим рівнем регламентації та стандартизації. Більшість операцій виконується за чітко визначеними алгоритмами, що зумовлює необхідність дотримання співробітниками встановлених процедур та правил [3, с. 47].

Як справедливо зазначають С.В.Герчанівська, І.В. Стемковська, «це багатогранний процес, здійснення якого забезпечує підприємство

висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками; сприяє створенню умов для більш повного розкриття їх потенціалу та ефективного використання, мотивації; дає змогу збалансувати інтереси підприємства та працівників, що, в свою чергу, дозволить об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства, істотно підвищити ефективність господарювання та досягти конкурентних переваг» [4, с. 207]. Це визначення точно відображає стратегічний характер HR-процесів у сучасних організаціях, зокрема у банківській сфері.

По-друге, банківська сфера висуває підвищені вимоги до компетенцій персоналу. Працівники повинні мати спеціалізовану фінансову освіту, володіти актуальними знаннями у сфері банківського законодавства, розуміти принципи функціонування фінансових ринків. З огляду на стрімкий розвиток банківських технологій та зміни регуляторного середовища, банківські працівники мають постійно оновлювати свої знання та навички [5, с. 750].

По-третє, робота в банківській сфері характеризується високим рівнем відповідальності та психологічного навантаження. Співробітники банків працюють з грошовими коштами, цінними паперами, конфіденційною інформацією, що вимагає підвищеної уваги, стресостійкості, відповідальності [6, с. 112].

Функціональні складові системи управління людськими ресурсами в банківській сфері включають:

- 1) Планування потреби в персоналі – визначення кількісної та якісної потреби в працівниках різних категорій відповідно до стратегії розвитку банку.
- 2) Підбір та відбір персоналу – залучення кандидатів з необхідними компетенціями, проведення багатоетапних процедур відбору з використанням спеціалізованих методик оцінки.
- 3) Адаптація нових співробітників – забезпечення швидкого входження працівників у посаду, освоєння корпоративних стандартів, знайомство з організаційною культурою банку.

4) Навчання та розвиток персоналу – формування системи безперервного професійного розвитку, проведення тренінгів, організація стажувань, розробка програм кар’єрного зростання.

5) Оцінка персоналу – регулярна оцінка ефективності роботи співробітників, виявлення областей для розвитку, надання зворотного зв’язку.

6) Мотивація та стимулювання – розробка програм матеріального та нематеріального стимулювання, спрямованих на підвищення продуктивності та лояльності персоналу [7, с. 285].

Нині банківський сектор переживає період активної цифрової трансформації, що зумовлює зміни в системі управління людськими ресурсами. Впровадження цифрових технологій змінює характер праці банківських працівників, сприяє автоматизації рутинних операцій, створює потребу в нових компетенціях персоналу [8, с. 122].

Цифровізація банківської діяльності супроводжується зміною моделі компетенцій працівників. Крім професійних знань у фінансовій сфері, зростає значення цифрової грамотності, аналітичних навичок, вміння працювати з великими обсягами даних. Також підвищується роль «м’яких навичок»: комунікативних здібностей, емоційного інтелекту, креативності, адаптивності до змін [9, с. 207].

Трансформуються й підходи до організації роботи персоналу. Цифрові технології дозволяють впроваджувати гнучкі графіки, дистанційні форми зайнятості, створювати віртуальні команди. Це, своєю чергою, вимагає нових підходів до контролю ефективності роботи, комунікації, формування корпоративної культури [10, с. 40].

Отже, управління людськими ресурсами у банківській сфері є складним багатоаспектним процесом, спрямованим на забезпечення банківської установи кваліфікованими кадрами, їх ефективне використання, професійний розвиток та мотивацію. В умовах цифрової трансформації цей процес набуває нових особливостей, пов’язаних зі зміною характеру праці, вимог до компетенцій персоналу, форматів організації роботи.

1.2. Вплив цифрової трансформації на управління людськими ресурсами

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління людськими ресурсами, впливаючи на всі етапи взаємодії організації з працівниками. Вона не обмежується впровадженням нових технологій, а передбачає фундаментальні зміни в бізнес-моделях, організаційній культурі, способах виконання роботи [8, с. 115].

Одним із ключових напрямів впливу цифрової трансформації на HR-процеси (Human Resource Information Systems, HRIS) є автоматизація рутинних операцій. Цифрові технології дозволяють автоматизувати адміністративні функції управління персоналом: ведення кадрової документації, розрахунок заробітної плати, облік робочого часу, адміністрування відпусток. Це вивільняє ресурси HR-підрозділів для вирішення стратегічних завдань: розвитку талантів, управління організаційними змінами, формування корпоративної культури [11, с. 76].

Н. Шведа підкреслює: «HR-аналітика використовується для: підвищення ефективності процесу найму працівника (спрощення та прискорення процесу відбору, створення профілю ідеального кандидата); утримання працівників (є базою для розроблення стратегії зниження плинності кадрів); оцінювання продуктивності працівника; планування кар'єрного розвитку; визначення найбільш ефективних програм для навчання; прийняття стратегічних рішень» [12, с. 447]. Це зауваження відображає глибинний характер змін, що відбуваються в системі управління людськими ресурсами під впливом цифровізації.

Впровадження інтегрованих HR-систем (забезпечує централізоване управління персональними даними співробітників, дозволяє оптимізувати HR-процеси, підвищити їх прозорість та ефективність. Сучасні HRIS-платформи

включають модулі рекрутингу, адаптації, навчання, оцінки, винагороди, що забезпечує комплексний підхід до управління персоналом [13, с. 182].

Цифрова трансформація докорінно змінює процеси рекрутингу та відбору персоналу. Використання спеціалізованих онлайн-платформ, соціальних мереж, технологій штучного інтелекту дозволяє розширити пошук кандидатів, автоматизувати первинний відбір, проводити відеоінтерв'ю. Алгоритми машинного навчання аналізують великі обсяги даних про кандидатів, прогнозують їхню потенційну успішність на конкретних посадах, що підвищує об'єктивність та ефективність відбору [14, с. 157].

Суттєвих змін зазнають процеси навчання та розвитку персоналу. Цифрові освітні платформи, системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) забезпечують можливість організації безперервного навчання, створення персоналізованих освітніх траєкторій, проведення дистанційних тренінгів та вебінарів. Технології віртуальної та доповненої реальності розширюють можливості для практичного навчання, імітуючи реальні робочі ситуації [15, с. 143].

Трансформуються й підходи до оцінки персоналу. Цифрові інструменти дозволяють збирати та аналізувати різноманітні дані про результативність працівників у режимі реального часу. На зміну традиційним щорічним оцінкам приходять системи постійного зворотного зв'язку, що дозволяють оперативно коригувати роботу персоналу. HR-аналітика допомагає виявляти закономірності в результатах роботи, прогнозувати продуктивність, ідентифікувати фактори, що впливають на ефективність праці [3, с. 50].

Цифрові комунікаційні платформи (корпоративні соціальні мережі, месенджери, відеоконференції) трансформують процеси внутрішньої комунікації, сприяють формуванню єдиного інформаційного простору організації, підвищують залученість співробітників. Вони також створюють можливості для ефективної роботи розподілених команд, що особливо важливо в умовах зростання віддаленої зайнятості [3, с. 51].

Цифрова трансформація змінює організаційні структури – від ієрархічних до мережевих, більш гнучких та адаптивних. Розвиток цифрових комунікаційних платформ сприяє формуванню горизонтальних зв'язків, підвищенню швидкості обміну інформацією, залученню співробітників до процесу прийняття рішень. У цих умовах змінюється і роль HR-підрозділів, які стають ініціаторами та провідниками організаційних змін [10, с. 279].

Значного впливу зазнає корпоративна культура організацій. Цифрова трансформація сприяє формуванню культури інновацій, відкритості, постійного навчання та розвитку. Зростає цінність креативності, ініціативності, готовності до змін. Водночас виникає необхідність збалансувати технологічні інновації з людиноцентричним підходом, зберегти цінність людських взаємовідносин в епоху цифровізації [15, с. 132].

На думку С.В. Костенка, «розвиток цифрових технологій сформував сьогодні взаємозалежну та інтерактивну екосистему цифрових технологій, сприяючи глибоким змінам у всій економіці та суспільстві, що матиме глибокий вплив на систему управління» [16, с. 42]. Ця теза підкреслює необхідність розвитку у працівників не лише технічних навичок, але й здатності адаптуватися до швидких змін, що є критичним фактором успіху в цифрову епоху.

Зміни в характері праці, автоматизація рутинних операцій, впровадження штучного інтелекту та роботизації призводять до трансформації кадрової структури організацій. Зменшується потреба в працівниках для виконання стандартизованих операцій, натомість зростає попит на фахівців аналітичного профілю, експертів у сфері цифрових технологій, працівників креативних професій [17, с. 43].

Одночасно з можливостями, цифрова трансформація створює й певні виклики для системи управління персоналом. Зростання обсягів даних про працівників актуалізує питання забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Постійні зміни технологій та бізнес-процесів вимагають ефективного управління змінами, подолання опору інноваціям з боку

персоналу. Автоматизація та віддалена робота можуть призводити до зниження особистої взаємодії між співробітниками, що потребує нових підходів до формування командного духу та корпоративної культури [18, с. 98].

Таким чином, цифрова трансформація значно впливає на всі аспекти управління людськими ресурсами, створюючи як нові можливості, так і виклики. Успішна адаптація системи управління персоналом до умов цифрової економіки вимагає комплексного підходу, який враховує технологічні, організаційні, психологічні та етичні аспекти впровадження інновацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Характеристика діяльності Філії та оцінка ефективності управління людськими ресурсами

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим комерційним банком України, що обслуговує мільйони клієнтів та має розгалужену мережу філій по всій країні. Досліджувана філія ПАТ КБ «ПриватБанк» розташована в Житомирській області та є однією з ключових регіональних представництв банку. Філія обслуговує як фізичних, так і юридичних осіб, надаючи повний спектр банківських послуг, включаючи розрахунково-касове обслуговування, кредитування, депозитні програми та різноманітні операції з платіжними картками.

Організаційна структура філії представлена у Додатку А, де чітко виділені управлінські підрозділи, відділи обслуговування клієнтів та допоміжні служби. Структура Філії є лінійно-функціональною, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами та оперативне управління бізнес-процесами [19]. Варто зазначити, що за останні роки в організаційній структурі філії відбулися суттєві трансформації, пов'язані з цифровізацією банківських процесів. Зокрема, було створено відділ цифрових інновацій, розширено ІТ-департамент, посилено службу кібербезпеки [20].

Для розуміння загального фінансового стану ПриватБанку проаналізуємо ключові показники діяльності банку за 2022-2024 роки, які представлені у табл. 2.1 на основі консолідованих фінансових звітів.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк», млн грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, %
Загальна сума активів	540 658	680 068	761 530	40,9
Кредити та аванси клієнтам	68 084	92 019	112 761	65,6
Кошти клієнтів	471 863	555 371	621 397	31,7
Чистий процентний дохід	39 918	59 620	66 888	67,6
Комісійні доходи	32 945	41 589	46 602	41,5
Прибуток за рік	30 198	37 857	40 273	33,4

Джерело: складено автором на основі консолідованих фінансових звітів АТ КБ «ПриватБанк» [22; 23; 24]

Аналіз фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки свідчить про стабільне зростання всіх ключових показників. Загальна сума активів банку збільшилась на 40,9%, досягнувши 761 530 млн грн у 2024 році. Суттєво зріс кредитний портфель банку — на 65,6% за досліджуваний період, що демонструє активізацію кредитної діяльності навіть в умовах воєнного стану [5].

Кошти клієнтів, які є основним джерелом фінансування банку, також показали зростання на 31,7%, що свідчить про високий рівень довіри клієнтів до банку. Чистий процентний дохід за три роки збільшився на 67,6%, а комісійні доходи – на 41,5%. Прибуток банку за 2024 рік склав 40 273 млн грн, що на 33,4% більше порівняно з 2022 роком [22; 23; 24].

Такі позитивні фінансові результати створюють сприятливі умови для розвитку людських ресурсів та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

Згідно з офіційними даними, станом на початок 2025 року загальна чисельність персоналу АТ КБ «ПриватБанк» складала 19100 тис. осіб, з яких активну трудову діяльність здійснювали 17100 тис. осіб [25]. Даний показник демонструє достатньо високий рівень стабільності кадрового складу в умовах воєнного стану та є свідченням ефективності кадрової політики банку.

Варто відзначити, що банк має потужну IT-інфраструктуру та значну кількість технічних спеціалістів. За даними дослідження профільного IT-ресурсу DOU, ПриватБанк очолює рейтинг українських банків за кількістю IT-спеціалістів з показником понад 1700 працівників в IT-підрозділах [24]. Така значна IT-команда дозволяє банку бути лідером цифрових трансформацій у банківському секторі України.

Незважаючи на складну соціально-економічну ситуацію, банк продовжує реалізацію активної політики найму персоналу, забезпечуючи щомісячне працевлаштування в середньому 242 нових працівників. Така тенденція відображає не лише сталість розвитку банківської установи, але й реалізацію її соціальної місії як відповідального роботодавця на ринку праці України [24; 25].

Нормативне регулювання кадрових процесів у АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється через систему внутрішніх документів, що включає:

1. Кодекс поведінки (етики), оновлений у 2024 році.
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
3. Положення про пошук та відбір персоналу.
4. Положення про внутрішні посадові переміщення та переведення працівників.
5. Положення про винагороду працівників.
6. Положення про визнання та заохочення працівників.
7. Положення про навчання та розвиток працівників [24].

Інтеграція у Кодекс поведінки (етики) розділу щодо дотримання прав людини та принципів безбар'єрності є відображенням адаптації нормативної бази банку до актуальних суспільних запитів та міжнародних стандартів корпоративного управління.

Аналіз нефінансових зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк», пов'язаних з персоналом, демонструє значне зростання інвестицій у людський капітал протягом 2024 року, що відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка нефінансових зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк»,
пов'язаних з персоналом**

Компоненти зобов'язань	31.12.2023 р., млн грн	31.12.2024 р., млн грн	Абсолютна зміна, млн грн	Відносна зміна, %
Зобов'язання з виплати преміальних	687	889	+202	+29,4
Нараховані витрати щодо оплати відпусток	713	811	+98	+13,7
Нарахована заробітна плата	2	16	+14	+700,0
Загальна сума зобов'язань	1 402	1 716	+314	+22,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [23; 24]

Суттєве збільшення обсягу зобов'язань з виплати преміальних на 29,4% свідчить про впровадження прогресивних підходів до стимулювання персоналу та підвищення значущості змінної частини винагороди у загальній системі мотивації. Зростання нарахованих витрат щодо оплати відпусток на 13,7% є відображенням як підвищення рівня основної заробітної плати, так і можливого накопичення невикористаних відпусток працівниками. Експоненціальне зростання обсягу нарахованої заробітної плати (на 700%) може бути індикатором суттєвих змін у системі оплати праці або механізмах нарахування заробітної плати [23; 24].

Філія ПАТ КБ «ПриватБанк» у Житомирській області обслуговує регіон з населенням понад 1,2 млн осіб та має стратегічне значення для банку як один із ключових регіональних центрів. Показники економічної ефективності господарської діяльності підприємства демонструють позитивну динаміку розвитку філії відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники економічної ефективності господарської діяльності філії за
2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р. +,-
Валовий дохід в розрахунку на:				
- 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	37.79	44.24	49.51	11.72
- 1 грн. ОВФ, грн.	3.10	3.18	3.30	0.20
- 1 грн. оборотних засобів, грн.	5.58	5.79	6.00	0.42
Отримано чистого прибутку в розрахунку на:				
- 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	21.63	24.36	26.45	4.82
- 1 грн. ОВФ, грн.	1.77	1.79	1.83	0.06
- 1 грн. оборотних засобів, грн.	3.19	3.29	3.41	0.22
- 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0.83	0.85	0.87	0.04
Рівень рентабельності, %	12.39	12.54	12.65	0.26

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності філії

Для детального аналізу кадрового потенціалу філії розглянемо склад і структуру персоналу за категоріями працівників. Залежно від сфери зайнятості персонал підприємства поділяється на управлінський персонал, службовців, основних робітників та допоміжних робітників. Управлінський персонал займається керівництвом і стратегічним управлінням діяльністю банку. Службовці виконують адміністративні та офісні функції, що підтримують основну діяльність. Основні робітники займаються безпосереднім виконанням фінансових операцій, наданням банківських послуг та обслуговуванням клієнтів. Допоміжні робітники здійснюють допоміжні функції, необхідні для підтримки ефективної роботи банку, такі як технічне обслуговування, ІТ-підтримка та інші. Склад і структура персоналу філії у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Склад і структура персоналу філії

Категорія персоналу	2022 рік	%	2023 рік	%	2024 рік	%	2024р. до 2022 р., %
Загальна кількість працюючих, з них	22543	100%	21038	100%	20718	100%	-8.11%
- управлінський персонал	4509	20%	4207	20%	4144	20%	-8.08%
- службовці	6763	30%	6311	30%	6215	30%	-8.10%
- основні робітники	9017	40%	8415	40%	8287	40%	-8.10%
- допоміжні робітники	2254	10%	2105	10%	2072	10%	-8.09%

Джерело: складено автором на основі кадрової звітності філії

Аналіз системи управління людськими ресурсами АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє констатувати реалізацію комплексного, стратегічно орієнтованого підходу до роботи з персоналом, що поєднує економічну ефективність та соціальну відповідальність. Ключовими характеристиками кадрової політики банку є:

1. Підтримання стабільності кадрового складу в умовах воєнного стану.
2. Поступальне зростання інвестицій у матеріальне стимулювання персоналу.
3. Впровадження диференційованих програм соціальної підтримки.
4. Системна інтеграція принципів безбар'єрності та інклюзивності.
5. Акцент на розвитку професійних та особистісних компетенцій працівників [24; 25]

Зазначені характеристики свідчать про формування АТ КБ «ПриватБанк» прогресивної моделі управління людськими ресурсами, що відповідає сучасним викликам та створює передумови для забезпечення стійкої конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг України.

2.2. Проблеми в управлінні людськими ресурсами в умовах цифровізації

Незважаючи на загальну ефективність системи управління людськими ресурсами Філії ПАТ КБ «ПриватБанк», цифрова трансформація банківських процесів створює низку суттєвих викликів, які потребують системного вирішення. Аналіз звітності банку за 2022-2024 роки дозволив ідентифікувати комплекс проблем в управлінні персоналом в умовах цифровізації.

Незважаючи на загальну ефективність системи управління людськими ресурсами Філії ПАТ КБ «ПриватБанк», цифрова трансформація банківських процесів створює низку суттєвих викликів, які потребують системного вирішення. Аналіз звітності банку за 2022-2024 роки та внутрішньої

документації філії дозволив ідентифікувати комплекс проблем в управлінні персоналом в умовах цифровізації.

Дослідимо показники руху робочої сили на підприємстві за допомогою показників табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники руху робочої сили філії у 2022-2024 рр.

Показники	2022р	2023р	2024р	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Середньооблікова чисельність персоналу	22543	21038	20718	-1825
Прийнято на підприємство	1256	1102	1087	-169
Вибуло з підприємства	1402	1387	1407	5
В т. ч. Скорочення	478	456	489	11
Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	601	598	617	16
По виходу на пенсію	323	301	307	-16
Коефіцієнт обороту з прийняття	0.056	0.052	0.052	-0.004
Коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення)	0.062	0.066	0.068	0.006
Коефіцієнт плинності	0.027	0.028	0.030	0.003

Джерело: складено автором на основі кадрової звітності філії

Аналіз показників руху робочої сили на підприємстві за період дослідження показує, що загальна чисельність персоналу зменшилася на 1825 осіб, що свідчить про певні кадрові зміни. Число прийнятих на підприємство працівників також знизилося, тоді як вибуття працівників залишилося на схожому рівні, збільшившись лише на 5 осіб. Кількість працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, зросла на 16 осіб, що може свідчити про певні проблеми з утриманням персоналу або підвищенням вимог до дисципліни.

Зменшення кількості працівників по виходу на пенсію може вказувати на те, що більшість персоналу складають молодші працівники або середній вік працівників зменшився. Коефіцієнт обороту з прийняття дещо знизився, а коефіцієнт обороту з вибуття і коефіцієнт плинності дещо збільшилися, що може вказувати на підвищену плинність кадрів в умовах цифрової трансформації.

Одним із найбільш критичних викликів є адаптація персоналу до цифрових трансформацій. Аналіз вікової структури персоналу філії показує суттєві відмінності в рівні цифрових компетенцій між різними віковими групами [24; 25].

Наступною важливою проблемою є опір персоналу змінам, пов'язаним із впровадженням цифрових технологій. Цей опір проявляється у формі уникнення використання нових програмних продуктів, скептичного ставлення до їх ефективності та спроб зберегти традиційні методи роботи. За інформацією з внутрішніх джерел банку, основними причинами опору є страх втрати робочого місця через автоматизацію функцій, непевність щодо власної здатності опанувати нові технології та недостатнє розуміння переваг цифровізації [29; 30].

Недосконалість системи оцінки та мотивації персоналу в умовах цифровізації також становить суттєву проблему. У 2024 році банк впровадив нову систему управління ефективністю, в рамках якої понад 4000 співробітників пройшли повний цикл встановлення та оцінки індивідуальних ключових показників ефективності. Проте ця система потребує подальшого вдосконалення в частині врахування цифрових компетенцій при оцінці ефективності роботи персоналу. Дослідження, проведене у 2024 році, показало, що існуючі системи мотивації недостатньо стимулюють працівників до опанування нових цифрових навичок і технологій [24; 25].

Особливого значення в умовах цифрової трансформації набуває проблема дисбалансу в структурі людських ресурсів. Зміна характеру праці внаслідок автоматизації призводить до необхідності перегляду функціональних обов'язків працівників, особливо тих, хто задіяний у сфері обслуговування клієнтів. Як зазначено в річному звіті за 2024 рік, розвиток безготівкових та безконтактних платежів, біометрії та вдосконалення мережі обслуговування клієнтів є пріоритетними напрямками розвитку банку, що вимагає відповідної трансформації компетенцій персоналу [31; 32].

Не менш актуальною є проблема рекрутингу та утримання кваліфікованих ІТ-фахівців. В умовах високої конкуренції на ринку праці банк стикається з труднощами при залученні та утриманні фахівців у сфері інформаційних технологій, необхідних для розробки та підтримки цифрових продуктів та сервісів. За даними дослідження сайту DOU, ПриватБанк має близько 900 відкритих вакансій, 150 з яких – у ІТ-відділі, що свідчить про високу потребу в технічних спеціалістах [33].

Цифрова трансформація також суттєво впливає на корпоративну культуру та внутрішні комунікації. За даними звіту за 2024 рік, банк реалізував проект «Доброго ранку, ми з ПриватБанку» – серіал з 10 епізодів про корпоративну культуру, який зібрав понад 18 000 переглядів. Проте залишаються виклики, пов'язані з формуванням ціннісної системи, що сприятиме інноваціям та адаптації до змін [24].

Психологічні аспекти цифрової трансформації також потребують уваги. За даними звіту, у 2024 році 448 працівників та їхні родини отримали 1862 консультації в рамках програми психологічної підтримки, а проект «Стійкість» охопив 5220 співробітників, які пройшли навчання від 15 тренерів. Водночас, ці програми потребують розширення та адаптації до специфічних проблем, пов'язаних з цифровою трансформацією [24]. Дослідження науковців показують, що цифрова трансформація супроводжується психологічними викликами, такими як «цифровий стрес», інформаційне перевантаження та проблеми з балансом між роботою та особистим життям, особливо в умовах поширення дистанційної роботи [24].

На основі SWOT-аналізу існуючої системи управління персоналом (табл. 2.6) було визначено, що однією з ключових проблем є висока плинність кадрів на найнижчих посадах та недостатній рівень професійних знань нових співробітників.

**SWOT-аналіз системи управління персоналом філії ПАТ КБ
«ПриватБанк»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сучасна система управління персоналом	1. Недостатня конкурентоспроможність зарплати на найнижчих посадах
2. Чітка кадрова політика	2. Висока плинність кадрів на найнижчих посадах
3. Кваліфікований персонал середньої та вищої ланки	3. Низька мотивація до розвитку у працівників найнижчого рівня
4. Молодий колектив	4. Висока стресовість роботи з клієнтами
5. Розвинена система корпоративного навчання	5. Середній рівень лояльності персоналу
Можливості	Загрози
1. Висока рентабельність банку	1. Міграція кваліфікованих кадрів за кордон
2. Позитивний імідж на ринку праці	2. Посилення конкуренції за таланти в ІТ та фінтех сфері
3. Співпраця з освітніми закладами	3. Нестабільна соціально-політична ситуація
4. Впровадження передових HR-практик	4. Зростання вимог до цифрових компетенцій персоналу

Джерело: власні дослідження

Особливу актуальність в умовах цифрової трансформації ПриватБанку набувають проблеми кібербезпеки та захисту персональних даних співробітників. За даними дослідження, проведеного в 2024 році, 37% інцидентів інформаційної безпеки в банківському секторі пов'язані з людським фактором, що підкреслює необхідність розвитку культури кібербезпеки серед персоналу [24]. При цьому, як зазначають експерти, навчання працівників принципам безпечної роботи з інформацією досі не є пріоритетним напрямом HR-стратегій більшості банківських установ.

У 2024 році ПриватБанк запровадив інноваційний проєкт «Цифрова трансформація HR», спрямований на подолання виявлених проблем. В рамках цього проєкту було впроваджено низку ініціатив, включаючи програму розвитку цифрових компетенцій персоналу, систему наставництва для спрощення адаптації до цифрових змін та модернізовану систему мотивації, що враховує цифрові навички та інноваційну активність працівників [24].

Аналіз виявлених проблем дозволяє стверджувати, що управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації потребує

комплексного підходу, який враховуватиме як компетентнісні, так і психологічні, організаційні та культурні аспекти. Розробка стратегії розвитку людських ресурсів, адаптованої до вимог цифрової економіки, є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності Філії ПАТ КБ «ПриватБанк» на ринку банківських послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Розробка рекомендацій з розвитку управління людськими ресурсами Філії в контексті цифровізації

На основі проведеного аналізу системи управління персоналом філії ПАТ КБ «ПриватБанк» встановлено необхідність впровадження комплексної програми цифрової трансформації HR-процесів. Сучасні виклики банківського сектору, посилені наслідками воєнного стану в Україні, зумовлюють потребу в інноваційних підходах до управління кадрами [34]. Рекомендації з розвитку управління людськими ресурсами в контексті цифровізації зображено на рис.31.

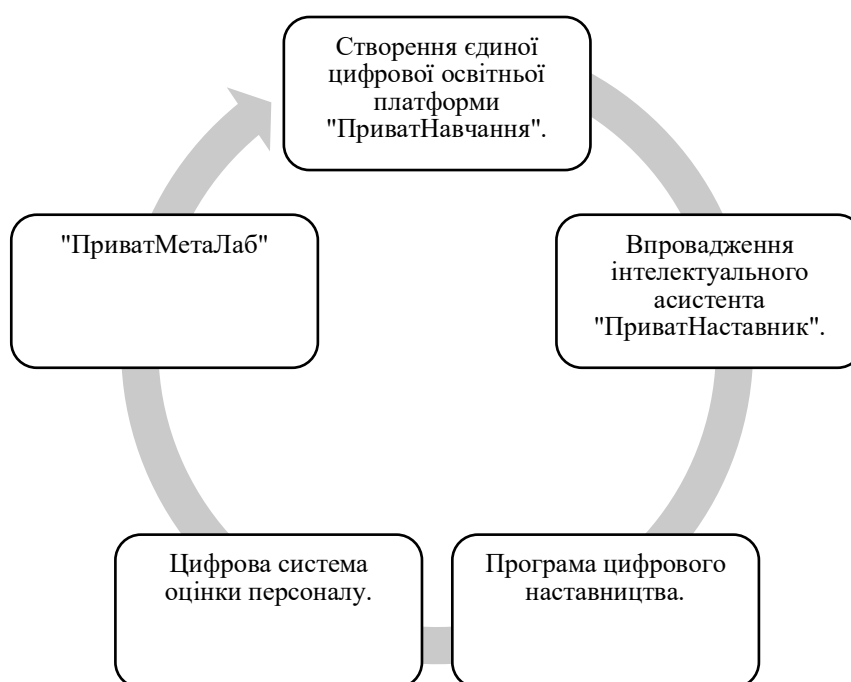


Рис. 3.1 Підвищення ефективності системи управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі кадрових документів банку

Для підвищення ефективності системи управління персоналом запропоновано такі рекомендації:

1. Створення єдиної цифрової освітньої платформи «ПриватНавчання». Пропонується розробка комплексної освітньої екосистеми, що замінить існуючу систему «університетів» та об'єднає всі навчальні матеріали на одній інтуїтивно зрозумілій платформі. Згідно з дослідженнями 2025 року, банківські установи, які впроваджують єдині цифрові навчальні системи, досягають підвищення ефективності навчання персоналу на 35-40% [35].

2. Впровадження інтелектуального асистента «ПриватНаставник». Для підвищення ефективності адаптації нових співробітників та навчання пропонується розробка віртуального помічника на базі генеративного штучного інтелекту. Згідно з дослідженнями 2025 року, використання ШІ-асистентів у HR-процесах дозволяє скоротити час на адаптацію нових співробітників на 30-40% [24].

Особливістю «ПриватНаставника» є використання передових технологій ШІ для створення природного діалогу та адаптації рекомендацій під конкретного співробітника на основі аналізу його прогресу, сильних та слабких сторін. За даними McKinsey «Стан ШІ на початку 2024 року», понад 65% компаній використовують генеративний ШІ, отримуючи значні переваги в сфері HR [36].

Для забезпечення ефективного обміну знаннями між досвідченими фахівцями та новими співробітниками пропонується впровадження програми цифрового наставництва. Дослідження показують, що компанії, які застосовують цифрові платформи для наставництва, підвищують рівень утримання талантів на 25% [36].

3. Програма цифрового наставництва. Пропонується впровадження комплексної цифрової системи оцінки персоналу з використанням сучасних технологій прогнозної аналітики та машинного навчання. За даними досліджень 2025 року, компанії, які використовують AI-інструменти для оцінки

персоналу, підвищують точність прогнозування ефективності працівників на 35% [37]. Система передбачає:

- щоквартальне встановлення ключових показників ефективності (KPI) з можливістю їх коригування у реальному часі відповідно до змін бізнес-пріоритетів;
- регулярний моніторинг та зворотний зв'язок за допомогою мобільного додатку, що забезпечує постійну комунікацію між керівником та підлеглим;
- автоматизований аналіз досягнення цілей з використанням алгоритмів машинного навчання для виявлення закономірностей та прогнозування майбутніх результатів;
- формування рейтингу співробітників та інтеграцію з системою мотивації.

4. Цифрова система оцінки персоналу. Для зниження плинності кадрів пропонується розробка комплексної програми цифрової адаптації, що відповідає сучасним HR-трендам 2025 року [38]. Програма включає:

- 1) Інтерактивний онбординг-курс з корпоративною культурою та ключовими процесами, який поєднує елементи відеоконтенту, інтерактивних тестів та симуляцій робочих ситуацій.
- 2) Мобільний додаток «Перші кроки в ПриватБанку» з інтерактивною картою банку, посадовими інструкціями та довідкою, доступний для всіх нових співробітників з першого робочого дня. За даними досліджень, використання мобільних додатків для адаптації скорочує час на введення в посаду на 20-25%.
- 3) Автоматизований моніторинг процесу адаптації з регулярними опитуваннями та зворотним зв'язком, що дозволяє виявляти проблеми на ранніх стадіях та оперативно вносити корективи.
- 4) Віртуальні знайомства з командою та менторами з використанням технологій метавсесвіту (metaverse) для створення ефекту присутності та глибшого занурення в корпоративну культуру, особливо актуальні в умовах віддаленої або гібридної роботи [39].

5. «ПриватМетаЛаб». Одним із інноваційних напрямків розвитку управління людськими ресурсами в банківському секторі є використання технологій метавсесвіту для навчання та розвитку персоналу [40].

Пропонується:

1) Створення віртуального кампусу «ПриватМетаЛаб» для проведення тренінгів, зустрічей та командної роботи у віртуальному просторі.

2) Розробка симуляторів обслуговування клієнтів у віртуальному середовищі, що дозволить співробітникам відпрацьовувати навички взаємодії в різних ситуаціях без ризику для реальних клієнтів.

3) Впровадження віртуальних класних кімнат для проведення групових навчальних сесій з можливістю інтерактивної взаємодії між учасниками та викладачами.

4) Для забезпечення відповідального використання цифрових технологій та штучного інтелекту в управлінні персоналом пропонується розробка та впровадження «Кодексу етики цифрових технологій», який визначатиме принципи та норми використання цифрових інструментів, захисту персональних даних, запобігання дискримінації.

Впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління персоналом філії ПАТ КБ «ПриватБанк», знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці співробітників в умовах цифрової трансформації банківського сектору.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

На основі проведеного аналізу впровадження запропонованої комплексної програми цифрової трансформації HR-процесів філії ПАТ КБ «ПриватБанк» потребує інвестицій обсягом 13,2 млн грн. Найбільш витратними є розробка цифрової освітньої платформи «ПриватНавчання» (7,2 млн грн) та впровадження інтелектуального асистента «ПриватНаставник» (4,0 млн грн).

Відповідно до сучасних досліджень банківського сектору, банківські установи, які впроваджують єдині цифрові навчальні системи, досягають підвищення ефективності навчання персоналу на 35-40%. Використання ШІ-асистентів у HR-процесах дозволяє скоротити час на адаптацію нових співробітників на 30-40%. Інвестиційні витрати та очікувані економічні ефекти впровадження цифрових HR-інструментів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Інвестиційні витрати та очікувані економічні ефекти впровадження цифрових HR-інструментів

Захід	Інвестиції, млн грн	Очікуваний економічний ефект, млн грн/рік	Джерело ефекту
Єдина цифрова освітня платформа «ПриватНавчання»	7,2	6,8	Підвищення ефективності навчання на 35-40%, скорочення витрат на навчання на 15%
Інтелектуальний асистент «ПриватНаставник»	4,0	5,2	Скорочення часу на адаптацію на 30-40%, підвищення продуктивності нових співробітників
Програма цифрового наставництва	1,2	2,4	Підвищення рівня утримання талантів на 25%
Цифрова система оцінки персоналу	0,8	1,5	Підвищення точності прогнозування ефективності працівників на 35%
«ПриватМетаЛаб»	3,2	1,7	Імерсивні технології підвищують ефективність засвоєння матеріалу на 75%
Загалом	13,2	17,6	ROI = 33,3%, Період окупності = 9 місяців

Джерело: розраховано автором на основі даних досліджень [33; 34; 35; 38]

За даними SWOT-аналізу, однією з ключових проблем філії ПАТ КБ «ПриватБанк» є висока плинність кадрів на найнижчих посадах. Впровадження запропонованої програми цифрової адаптації дозволить знизити показник плинності кадрів на 20%, що призведе до економії на витратах з рекрутингу та адаптації в розмірі 8,4 млн грн щорічно.

Використання мобільних додатків для адаптації скорочує час на введення в посаду на 20-25%. Це забезпечить додаткову економію фінансових та часових

ресурсів. За даними дослідження Deloitte, імерсивні технології підвищують ефективність засвоєння матеріалу на 75% порівняно з традиційними методами. Компанії, які використовують AI-інструменти для оцінки персоналу, підвищують точність прогнозування ефективності працівників на 35%.

Впровадження персоналізованих навчальних траєкторій на базі ШІ дозволить скоротити витрати на навчання на 15% при одночасному підвищенні його ефективності.

За розрахунками, сукупний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складе 17,6 млн грн щорічно. Період окупності інвестицій становитиме 0,75 року (9 місяців). Рентабельність інвестицій (ROI) за перший рік впровадження складе 33,3%.

Найбільш інноваційним напрямком розвитку управління людськими ресурсами в банківському секторі є використання технологій метавсесвіту для навчання та розвитку персоналу. Створення віртуального кампусу «ПриватМетаЛаб» дозволить досягти конкурентних переваг на ринку праці та забезпечити лідерство банку в сфері цифрових HR-технологій. Основними ризиками впровадження запропонованих заходів є:

- 1) Опір персоналу змінам – вірогідність низька, вплив середній
- 2) Технічні складнощі інтеграції нових систем – вірогідність середня, вплив високий
- 3) Недостатня якість початкового наповнення системи – вірогідність низька, вплив високий

Для мінімізації цих ризиків розроблено комплексний план впровадження з постійним моніторингом зворотного зв'язку від користувачів.

Запропоновані заходи відповідають сучасним глобальним трендам цифрової трансформації банківського сектору та забезпечать сталий розвиток системи управління персоналом філії ПАТ КБ «ПриватБанк» в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження розвитку управління людськими ресурсами Філії ПАТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів було отримано наступні результати та висновки:

1. На основі теоретичного аналізу встановлено, що управління людськими ресурсами у банківській сфері являє собою складний багатоаспектний процес, спрямований на забезпечення банківської установи кваліфікованими кадрами, їх ефективне використання, професійний розвиток та мотивацію. Виявлено, що специфіка управління персоналом у банківському секторі визначається високим рівнем регламентації та стандартизації операцій, підвищеними вимогами до компетенцій персоналу та особливими умовами роботи з фінансовими продуктами.

2. Досліджено вплив цифрової трансформації на HR-процеси, який проявляється в автоматизації рутинних операцій, впровадженні інтегрованих HR-систем, зміні підходів до рекрутингу, навчання та оцінки персоналу. Визначено, що цифровізація змінює організаційні структури, корпоративну культуру та характер праці, що потребує розвитку нових компетенцій та адаптації працівників до технологічних інновацій.

3. Проведено аналіз діяльності Філії ПАТ КБ «ПриватБанк», який показав, що банк демонструє стабільне зростання фінансових показників: загальна сума активів збільшилась на 40,9%, кредитний портфель зріс на 65,6%, прибуток банку збільшився на 33,4% за досліджуваний період. Ці результати створюють сприятливі умови для розвитку людських ресурсів та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

4. Виявлено ключові проблеми в управлінні людськими ресурсами Філії в умовах цифровізації: адаптація персоналу до цифрових трансформацій, опір змінам, недосконалість системи оцінки та мотивації персоналу, дисбаланс у структурі людських ресурсів, складнощі рекрутингу та утримання

кваліфікованих ІТ-фахівців, а також психологічні виклики цифрової трансформації.

5. Розроблено комплексні рекомендації щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами Філії ПАТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифрової трансформації, які включають: створення єдиної цифрової освітньої платформи «ПриватНавчання», впровадження інтелектуального асистента «ПриватНаставник», розробку програми цифрового наставництва, впровадження цифрової системи оцінки персоналу та створення віртуального кампусу «ПриватМетаЛаб» для проведення тренінгів у віртуальному просторі.

6. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке показало, що при інвестиціях обсягом 13,2 млн грн очікуваний щорічний економічний ефект складе 17,6 млн грн, період окупності інвестицій становитиме 9 місяців, а рентабельність інвестицій (ROI) за перший рік впровадження складе 33,3%. Найбільший економічний ефект очікується від впровадження інтелектуального асистента «ПриватНаставник» (5,2 млн грн/рік) та єдиної цифрової освітньої платформи «ПриватНавчання» (6,8 млн грн/рік).

7. Обґрунтовано, що запропоновані заходи дозволять знизити показник плинності кадрів на 20%, підвищити ефективність навчання персоналу на 35-40%, скоротити час на адаптацію нових співробітників на 30-40%, підвищити рівень утримання талантів на 25% та підвищити точність прогнозування ефективності працівників на 35%, що в кінцевому підсумку сприятиме зміцненню конкурентних позицій Філії ПАТ КБ «ПриватБанк» на ринку банківських послуг.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що ефективне управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації є стратегічно важливим напрямом діяльності банку, який потребує системного підходу та інвестицій у розвиток цифрових компетенцій персоналу, впровадження інноваційних HR-технологій та створення гнучкої корпоративної культури, орієнтованої на інновації та постійне навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкова В. Г. Цифровий менеджмент як чинник ефективного управління сучасними організаціями. *Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (25-26 травня 2023 р., м. Запоріжжя). Одеса : Олді+, 2023. С. 266-270. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf7/zbirnyk_23.pdf (дата звернення: 05.04.2025).
2. Воронкова В., Череп А., Череп О. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності. *Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участі (26-27 травня 2022 р.)* / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-Сервіс, 2022. С. 130-133. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=439412> (дата звернення: 05.04.2025).
3. Метеленко Н. Г. Трансформація HR-функцій в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2021. № 3(75). С. 45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2023_16_15 (дата звернення: 05.04.2025).
4. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки»*. 2021. № 2, Т. 2. С. 201-207. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/5134> (дата звернення: 05.04.2025).
5. Brinson J. Organization Culture, Strategy and Performance in the Digital Era. *Journal of Management Studies*. 2022. Vol. 59(3). P. 738-762. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8413-1.ch001>.

6. Шавкун І. Г. Організаційна поведінка : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 203 с. URL: <https://surl.lu/xwmonj> (дата звернення: 05.04.2025).
7. Саркісян Н., Урбанський М. Hr-digital: цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. *Development Service Industry Management*, (3), 2023. С. 189-195. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/132> (дата звернення: 05.04.2025).
8. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. Львів-Торунь : LihaPres, 2022. 460 с. URL: <https://surl.li/dvtgzs> (дата звернення: 05.04.2025).
9. Олексенко Р. І. Філософія розвитку інформаційного суспільства в епоху глобалізації. *Гілея: науковий вісник*. 2015. Вип. 164. С. 206-209. URL: <https://surl.lu/ugjybk> (дата звернення: 05.04.2025).
10. Андрюкайтене Р., Воронкова В. Г. AGILE-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа публічного управління та адміністрування у цифровому суспільстві. Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (18 жовтня 2019 р., Мелітополь) / відп. ред. Г. В. Ортіна. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В., 2019. С. 38-41. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/zbirnik-1-tez-TDATU-2019nov.pdf#page=39> (дата звернення: 05.04.2025).
11. Онишко В. Зміни ролі управління персоналом в епоху цифрових технологій. *Scientific achievements of modern society*, 2023. С.311. URL: https://eipe.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/naukovi_dosiahnennia.pdf#page=312 (дата звернення: 05.04.2025).
12. Шведа Н. Кадрові стратегії сучасної організації в умовах цифровізації. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія / за ред. О. А. Сороківської. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 438-448. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46530> (дата звернення: 05.04.2025).

13. Ажажа М., Воронкова В., Бойко М., Коротких М. Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica», 2023. Вип. 17 (94). Р. 181-189. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/298040> (дата звернення: 05.04.2025).

14. Уайнберг Д. Джигсавна пазл ІТ: як інформаційні технології допомагають будувати організації / пер. з англ. К. Дудка. Київ : Основи, 2021. 336 с. URL: <https://surl.cc/rfgkbidata> (дата звернення: 05.04.2025).

15. Панасюк О. О. Цифрова трансформація HR. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2022. С. 161–163. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39095> (дата звернення: 05.04.2025).

16. Костенко С. В. Інноваційні засади цифрової трансформації управлінської діяльності. Managerial, social and technological innovations - the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos - visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės - praktinės konferencijos tezių rinkinys. Lithuania Marijampolė : Marijampolės kolegija, 2023. С. 42-43. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/19129> (дата звернення: 05.04.2025).

17. Бугайчук О. В. Адаптивність, синергічність та гнучкість систем як єдиного цілого. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (18-19 березня 2021 р.) / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-сервіс, 2021. С. 42-44. URL: <https://surl.li/feszlp> (дата звернення: 05.04.2025).

18. Венгер О., Постол О. Формування політичної свідомості в умовах повномасштабної російсько-української війни. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica», 2023. Вип. 16 (9). Р. 95-102. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/288988> (дата звернення: 05.04.2025).

19. Положення про організаційну структуру системи ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 10.07.2021 р. URL: <https://static.privatbank.ua/files/polozeniya-organizaciyna-struktura.PDF> (дата звернення: 05.04.2025).

20. Звіт про прозорість АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 рік. URL: <https://static.privatbank.ua/files/TransparencyReport2021.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).

21. Консолідована фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/PB_ConsUkr_2022.pdf (дата звернення: 05.04.2025).

22. Консолідована фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/PB_ConsUkr_2023.pdf (дата звернення: 05.04.2025).

23. Консолідована фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/Konsolidovanyu_richnyu_zvit_za_2024.pdf (дата звернення: 05.04.2025).

24. Консолідований звіт про управління АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/ManagementRep_2024.pdf (дата звернення: 05.04.2025).

25. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 05.04.2025).

26. Як працює ПриватБанк в умовах воєнного стану : офіційний веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/help>. (дата звернення: 22.04.2025).

27. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021, №10, с. 22–28. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3> (дата звернення: 22.04.2025).

28. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних

трансформацій. Серія: економіка та управління, (6). 2022, С.1-5.<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

29. Сидоренко А., Чорній В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 14-те вид. Київ, 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>. (дата звернення: 22.04.2025).

30. Кицак Т.Г., Маршавін Ю.М. Діалог зі стейкхолдерами як інструмент забезпечення стійкості бізнес-організацій. *Social and Labour Relations: Theory and Practice, Volume 10, Issue 1*. 2020. С 1-9.

31. Шестакова А. В. Управління персоналом поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. Економіка. 2020. № 4. С. 99–112. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2020.04.099>. (дата звернення: 22.04.2025).

32. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/2> (дата звернення: 22.04.2025).

33. DOU.ua. Аналітичний звіт «ІТ-ринок праці в банківському секторі 2024». URL: <https://dou.ua/lenta/articles/banking-it-market-2024/> (дата звернення: 10.05.2025).

34. Програма Приват MBA-2. MBA-strategy. URL: <https://www.mbastrategy.ua/content/view/1086/461> (дата звернення: 22.04.2025).

35. Лакуста Т. Навчання Приватбанку : офіційний веб-сайт. URL: <https://privat24business.pp.ua/praktika-privatbanku-perevagi-reyestraciya-pidsumki/>. (дата звернення: 22.04.2025).

36. McKinsey & Company. Звіт «Стан ШІ на початку 2024 року». URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/quantumblack/our-insights/state-of-ai-early-2024> (дата звернення: 10.05.2025).

37. Deloitte. Використання імерсивних технологій у навчанні персоналу. Дослідження глобальних трендів HR 2025. URL:

<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/immersive-learning-2025.html> (дата звернення: 10.05.2025).

38. Глобальні тренди у цифровій трансформації навчання банківського персоналу 2025. Gartner Research. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/banking-digital-learning-trends-2025> (дата звернення: 10.05.2025).

39. Дроботя Я., Бражник Л., Дорошенко О. Диджиталізовані інновації банківського бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. №23. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-15> (дата звернення: 22.04.2025)

40. Захарнич Г. М., Любомудрова Н. П., Панас Я. В. Основні аспекти управління знаннями в сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. URL:<https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.1> (дата звернення: 22.04.2025).