

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МАТВЕЄВ Данііл Олександрович

УДК 331.005.95/.96:004

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Цифрова трансформація менеджменту персоналу в банківській сфері
(на прикладі АТ «Укрексімбанк», м. Житомир)

Спеціальність 073 - Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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:
МІСЕВИЧ Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Матвеєв Д.О. Цифрова трансформація менеджменту персоналу в банківській сфері (на прикладі АТ «Укрексімбанк», м. Житомир). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність і значення цифровізації HR-процесів, охарактеризовано сучасні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації. Розроблено пропозиції щодо удосконалення цифрової трансформації менеджменту персоналу у банку.

Ключові слова: цифрова трансформація, менеджмент персоналу, банківська сфера, HR-технології, цифровізація, Укрексімбанк.

SUMMARY

Matveiev D.O. Digital transformation of personnel management in the banking sector (using the example of JSC «Ukreximbank», Zhytomyr). – Manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification paper reveals the essence and importance of HR digitalization, outlines modern approaches to personnel management under digitalization. Practical recommendations are proposed to enhance HR digital transformation.

Keywords: digital transformation, personnel management, banking sector, HR technologies, digitalization, Ukreximbank.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність та сучасні підходи до управління персоналом в умовах цифровізації	7
1.2. Цифрова трансформація: інструменти та вплив на HR-функції.....	9
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід цифрової трансформації HR- процесів у банківській сфері	13
Висновки до Розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «УКРЕКСІМБАНК» (М. ЖИТОМИР)	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика банку	17
2.2. Система управління персоналом у філії банку: структура, функції, кадрова політика.....	21
2.3. Оцінка рівня цифровізації HR-процесів в установі: проблеми та потенціал розвитку.....	23
Висновки до Розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «УКРЕКСІМБАНК».....	28
3.1. Пропозиції щодо впровадження цифрових HR-технологій у філії банку	28
3.2. Очікувані результати та ефективність цифрових змін у системі менеджменту персоналу	31
Висновки до Розділу 3.....	33
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах цифрова трансформація є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління персоналом, особливо у фінансовому секторі, де швидкість прийняття рішень і якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежать від професійності та гнучкості кадрів. Банківська сфера України, зокрема АТ «Укрексімбанк», активно впроваджує цифрові технології у HR-процеси, що сприяє підвищенню продуктивності працівників, прозорості управління та зменшенню адміністративного навантаження. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю осмислення та аналізу впливу діджиталізації на ефективність менеджменту персоналу, адаптацію співробітників до нових умов праці та підвищення конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг.

Аналіз останніх досліджень. Питання цифрової трансформації управління персоналом досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Балабанова Л.В., Грінько Т.В., Колот А.М., Мескон М., Дафт Р., Пітер Друкер, які акцентували увагу на важливості інноваційних технологій у підвищенні ефективності HR-менеджменту. Проте впровадження цифрових рішень саме у банківській сфері, особливо на прикладі державних банків, таких як АТ «Укрексімбанк», потребує додаткового дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є визначення особливостей і напрямів цифрової трансформації менеджменту персоналу в АТ «Укрексімбанк» та оцінка її впливу на ефективність HR-процесів.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні основи цифрової трансформації менеджменту персоналу;
- проаналізувати сучасний стан діджиталізації HR-процесів в АТ «Укрексімбанк»;
- визначити переваги, недоліки та перспективи цифровізації HR-функцій у банківській сфері.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес цифрової трансформації управління персоналом у банківській установі.

Предметом дослідження є інструменти, методи та результати впровадження цифрових технологій у систему HR-менеджменту АТ «Укрексімбанк».

Методи дослідження. Методологічною і теоретичною основою дослідження є принципи діалектичної логіки, системний підхід, методи порівняльного та ситуаційного аналізу та синтезу, методи фінансового, статистичного аналізу, метод абстрактно логічної оцінки, експертні оцінки, а також спеціальні наукові методи – графічний, табличний, статистичний та інші.

Інформаційну базу наукової роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців у сфері менеджменту персоналу та цифрової економіки, внутрішні документи АТ «Укрексімбанк», офіційні дані банку, аналітичні звіти та ресурси мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності АТ «Укрексімбанк» для підвищення ефективності управління персоналом, а також в освітньому процесі при вивченні дисциплін з менеджменту та HR-технологій.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Матвеєв Д. Управління персоналом: як знайти та утримати таланти. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів* (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 219–222.

2. Матвеєв Д. Цифрова трансформація менеджменту у банківській сфері. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення: збірник матеріалів науково-практичної конференції* (м. Житомир,

30 квітня 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 29–32.

3. Матвеев Д. Впровадження HRTECH-рішень у системі менеджменту персоналу АТ «Укрексімбанк». *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 263–267.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 41 сторінці комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменуваннях), додатки до кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та сучасні підходи до управління персоналом в умовах цифровізації

У сучасних умовах цифрової трансформації управління персоналом набуває нового змісту та функціонального наповнення. Цифровізація змінює не лише технологічні процеси, а й принципи взаємодії між працівником і роботодавцем, формуючи нову парадигму HR-менеджменту, засновану на гнучкості, інноваційності та даних. Управління персоналом у цифрову епоху спрямоване не лише на забезпечення ефективного використання людських ресурсів, а й на створення цифрової культури в організації, яка сприяє адаптації працівників до нових умов праці та технологічних викликів.

Сутність управління персоналом в умовах цифровізації полягає у використанні сучасних цифрових інструментів і технологій для оптимізації кадрових процесів – від рекрутингу та навчання до оцінювання результативності й утримання працівників [27]. Такі технології, як HRM-системи, штучний інтелект, аналітика даних, хмарні сервіси та чат-боти, дозволяють значно підвищити ефективність роботи HR-відділів. Наприклад, автоматизація процесу відбору кандидатів дає змогу скоротити час на пошук персоналу, а системи Big Data допомагають прогнозувати кадрові потреби та виявляти ризики звільнень.

Сучасні підходи до управління персоналом у цифровому середовищі базуються на концепціях «Human Capital Management» (HCM) та «Talent Management», що передбачають стратегічне бачення ролі працівника як ключового активу організації. Якщо раніше HR зосереджувався переважно на адміністративних функціях – обліку кадрів, веденні документації, розрахунках заробітної плати, – то сьогодні він виконує роль стратегічного партнера

бізнесу. Завдяки цифровим технологіям HR-фахівці можуть аналізувати великі масиви даних про працівників, формувати персоналізовані стратегії розвитку та підвищувати рівень залученості персоналу.

Важливою складовою сучасного HR-менеджменту є цифрова аналітика, що дозволяє ухвалювати рішення на основі об'єктивних даних. Наприклад, системи People Analytics допомагають виявляти закономірності у поведінці працівників, прогнозувати ефективність команд і навіть визначати потенційних лідерів [28]. Це створює можливості для формування індивідуальних програм розвитку та підвищення кваліфікації, що, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності та задоволеності персоналу.

Окрему роль у сучасних підходах до управління персоналом відіграє розвиток корпоративної культури та цифрових компетентностей працівників. Організації дедалі частіше впроваджують навчальні платформи (LMS – Learning Management Systems), які забезпечують безперервне навчання персоналу та дозволяють швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Гнучке навчання, мікрокурси та дистанційні формати стають нормою, що відповідає вимогам сучасного ринку праці.

В умовах цифровізації особливого значення набуває питання залучення та утримання талантів. Зростає конкуренція за кваліфікованих працівників, здатних ефективно працювати у цифровому середовищі. Тому компанії, зокрема банки, активно застосовують інструменти employer branding – створення позитивного іміджу роботодавця в онлайн-просторі. Використання соціальних мереж, корпоративних блогів і цифрових платформ для комунікації з кандидатами дає змогу будувати довгострокові відносини з потенційними працівниками.

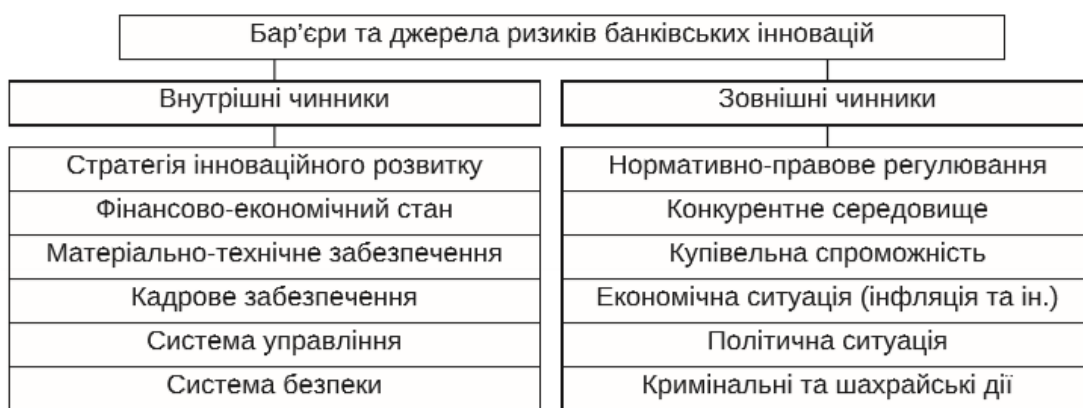


Рис. 1.1. Ризики впровадження інновацій в банківській сфері

Джерело: сформовано на основі [17].

Водночас цифровізація управління персоналом має і певні виклики (рис.1.1). Серед них - ризики кібербезпеки, необхідність захисту персональних даних, ризик втрати «людяності» у взаємодії між роботодавцем і працівником, а також потреба у постійному оновленні цифрових навичок HR-фахівців. Проте ці виклики стають водночас і точками росту: організації, які вміло інтегрують технології у свої кадрові процеси, отримують конкурентні переваги на ринку праці.

Таким чином, сутність управління персоналом у цифрову добу полягає у гармонійному поєднанні технологій та людського потенціалу. Цифровізація не замінює людину, а створює умови для більш ефективної, аналітичної й адаптивної системи управління кадрами. У перспективі успішні організації - це ті, які зможуть не лише автоматизувати HR-процеси, але й побудувати цифрову культуру довіри, відкритості та розвитку, що стане основою сталого зростання в умовах сучасної економіки.

1.2. Цифрова трансформація: поняття, інструменти та вплив на HR-функції

Цифрова трансформація є одним із ключових чинників розвитку сучасних організацій, оскільки вона охоплює всі аспекти управління,

включаючи систему роботи з персоналом. У сучасних умовах цифрова трансформація менеджменту персоналу визначається як процес впровадження цифрових технологій у всі етапи управління людськими ресурсами - від підбору кадрів до оцінки ефективності роботи працівників. Це не лише модернізація технічних інструментів, а насамперед зміна підходів до управління персоналом, орієнтована на гнучкість, аналітичність і підвищення ефективності роботи команди.

Поняття цифрової трансформації в HR-сфері передбачає системне використання інформаційних технологій, програмних рішень та цифрових платформ, які забезпечують автоматизацію рутинних процесів і створюють умови для прийняття управлінських рішень на основі даних. Цей процес має стратегічний характер, адже дозволяє адаптувати управлінську модель до вимог цифрової економіки, де головним ресурсом виступає інформація [40]. У контексті управління персоналом цифрова трансформація сприяє переходу від адміністративної до аналітичної моделі HRM, де дані стають основою для прогнозування поведінки працівників, формування кадрової політики та планування розвитку персоналу.

Інструменти цифрової трансформації HR-процесів охоплюють широкий спектр технологій. До них належать системи електронного документообігу, HRM-платформи, що інтегрують управління наймом, навчанням, мотивацією та оцінюванням персоналу; аналітичні системи, які допомагають приймати обґрунтовані рішення щодо кадрової стратегії; хмарні сервіси для організації дистанційної роботи; а також системи управління знаннями та корпоративні платформи комунікації. Застосування цих інструментів дає змогу підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити прозорість кадрових процесів, скоротити витрати часу й ресурсів.

Важливим напрямом цифрової трансформації HR є автоматизація рекрутингу. Використання спеціалізованих систем дозволяє банкам, зокрема АТ «Укресімбанк», оптимізувати процес відбору персоналу через інтеграцію з професійними платформами, аналіз резюме за допомогою алгоритмів

штучного інтелекту, а також проведення онлайн-співбесід. Такі інструменти значно скорочують час на підбір кандидатів і підвищують точність оцінки їхньої відповідності посаді. Крім того, цифрові рішення активно застосовуються у сфері навчання персоналу: онлайн-платформи, системи мікронавчання, корпоративні академії забезпечують безперервний професійний розвиток співробітників навіть за умов дистанційного режиму роботи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Персонал-технології у системі управління персоналом банку

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Хедхантинг	Пошук та переманювання висококваліфікованих працівників високої ланки, які мають високий рівень як професійний, так і персональних якостей.	Підбір та оцінювання персоналу
Рекрутинг	Підбір персоналу середньої ланки у штат компанії з урахуванням вимог до займаної посади, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи оголошення у ЗМІ	
Скринінг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи такі ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення	
Коучинг	Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим у процесі їхньої взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування.	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні персоналу з метою покращення якості обслуговування клієнтів через підвищення рівня кваліфікації працівників.	Оцінювання персоналу
Mystery Shopper	Інструмент прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа як клієнт, з метою вирішення організаційних завдань, наприклад, визначення рівня дотримання стандартів обслуговування клієнтів співробітниками та ін.	
Автоматизована інформаційна система	Набір програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати процеси управління персоналом.	Усі підсистеми управління

Джерело: сформовано на основі [31].

Вплив цифрової трансформації на HR-функції проявляється також у зміні ролі HR-менеджера. Якщо раніше основна увага приділялася адміністративним завданням - веденню документації, контролю присутності, обліку кадрів, то сьогодні фокус зміщується на стратегічне управління

людським капіталом [12]. HR-фахівець стає аналітиком, який працює з великими масивами даних (HR-аналітика), визначає рівень залученості, продуктивності та задоволеності працівників, а також розробляє заходи для підвищення ефективності роботи команди. Таким чином, цифровізація сприяє створенню гнучкої системи управління, що орієнтована на результат та індивідуальні потреби співробітників.

Одним із ключових ефектів цифрової трансформації є формування нової корпоративної культури, побудованої на відкритості, співпраці та інноваціях. Працівники отримують більше автономії у виконанні завдань, мають доступ до корпоративних платформ комунікації, що підвищує рівень залученості. З іншого боку, це вимагає від організації розвитку цифрових компетентностей персоналу, забезпечення кібербезпеки та адаптації до швидких технологічних змін.

Впровадження цифрових інструментів у HR-систему банку, зокрема в АТ «Укресімбанк», вже показує позитивні результати. Використання внутрішніх HRM-платформ, електронного документообігу та аналітичних інструментів дозволило оптимізувати кадрові процеси, знизити витрати на управління персоналом і підвищити якість комунікації між підрозділами. Крім того, цифровізація сприяє більш об'єктивній оцінці ефективності працівників, що дозволяє формувати справедливую систему винагороди й кар'єрного зростання.

Отже, цифрова трансформація HR-функцій - це не лише технологічне оновлення, а комплексна зміна управлінської філософії. Вона дає можливість банківським установам адаптуватися до нових економічних реалій, підвищувати ефективність роботи з персоналом та створювати сприятливе середовище для професійного розвитку працівників. Для АТ «Укресімбанк» така трансформація є важливою умовою підтримання конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг і формування сучасної моделі управління людським капіталом.

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід цифрової трансформації HR-процесів у банківській сфері

У сучасних умовах глобальної цифровізації банківська сфера переживає суттєві трансформації, особливо у сфері управління персоналом. Досвід зарубіжних і вітчизняних банків демонструє, що ефективність роботи з кадрами безпосередньо залежить від рівня впровадження цифрових технологій у HR-процеси. Цифрова трансформація у банківському секторі спрямована не лише на автоматизацію управлінських функцій, а й на створення інтелектуальної системи роботи з персоналом, заснованої на аналітиці, гнучких підходах до навчання та розвитку, а також побудові сучасної корпоративної культури.

Зарубіжні банки є піонерами у впровадженні цифрових HR-рішень, що значно вплинуло на ефективність управління людськими ресурсами. Наприклад, міжнародні фінансові групи HSBC, Deutsche bank, JPMorgan chase та Citibank активно використовують автоматизовані hrm-системи, платформи для онлайн-навчання, аналітику персоналу (people analytics) і системи прогнозування кадрових ризиків. Завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту у підбір персоналу банки мають можливість швидше знаходити кваліфікованих спеціалістів, мінімізуючи людський фактор у процесі прийняття рішень. Наприклад, у JPMorgan chase впроваджено платформу talentedge, яка аналізує дані про продуктивність, компетенції та потенціал працівників для їх подальшого розвитку і кар'єрного планування.

Важливою складовою цифрової трансформації зарубіжних банків є також впровадження Learning Management Systems (LMS) - систем управління навчанням. Такі рішення, як cornerstone, sap successfactors чи workday learning, забезпечують персонал доступом до персоналізованих програм підвищення кваліфікації, відеокурсів та інтерактивних тренінгів [36]. У результаті банки створюють безперервну систему розвитку кадрів, що підвищує залученість працівників та сприяє формуванню висококваліфікованих команд.

Крім того, у провідних банках світу спостерігається тенденція до гейміфікації процесів управління персоналом - використання ігрових механік у навчанні, оцінюванні та мотивації. Наприклад, британський HSBC bank запровадив інтерактивну платформу, де працівники проходять тренінги у форматі бізнес-симуляцій, отримуючи бали за виконання завдань. Це не лише підвищує мотивацію, а й сприяє розвитку навичок командної роботи, комунікації та критичного мислення.

У свою чергу, українські банки активно переймають міжнародний досвід, адаптуючи його до власних потреб і можливостей. Такі установи, як АТ «Укрексімбанк», Приватбанк, Ощадбанк, Укргазбанк та ПУМБ, уже розпочали системну цифровізацію HR-процесів. В українських банках цифрова трансформація проявляється передусім у впровадженні електронного документообігу, онлайн-систем рекрутингу, внутрішніх корпоративних порталів, а також у створенні власних освітніх платформ для підвищення кваліфікації працівників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Цифрові інструменти в управлінні персоналом в банку та їх ефективність

Напрямок цифровізації HR-процесів	Інструменти/рішення	Результати впровадження
Кадрове адміністрування	Електронні особові справи, автоматизований облік робочого часу (HRM-система)	Скорочення часу на рутинні операції, зменшення паперового документообігу
Адаптація нових працівників	Онлайн-платформа для проходження адаптаційних курсів та перевірки знань	Швидше включення нових співробітників у робочі процеси
Навчання і розвиток персоналу	Впровадження програм підвищення цифрової грамотності, онлайн-тренінгів	Зростання рівня цифрових компетентностей працівників
Внутрішня комунікація	Корпоративний портал, месенджери для командної взаємодії	Покращення обміну інформацією між підрозділами

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу діяльності АТ «Укрексімбанк».

До прикладу, в АТ «Укрексімбанк» поступово впроваджуються цифрові рішення у сфері кадрового адміністрування, що дозволяє автоматизувати облік робочого часу, процес адаптації нових працівників та ведення особових справ

у електронному форматі. Це скорочує витрати часу на виконання рутинних завдань і підвищує прозорість кадрових процесів. Крім того, банк розробляє програми розвитку цифрової компетентності працівників, спрямовані на підвищення ефективності роботи в умовах використання сучасних іт-технологій.

У Приватбанку впроваджено систему smartstaff, яка дозволяє працівникам планувати кар'єрний розвиток, проходити навчання онлайн і отримувати зворотний зв'язок від керівництва. Аналогічно, ощадбанк створив власну цифрову екосистему управління персоналом, яка охоплює підбір кадрів, моніторинг результативності, навчання та мотивацію працівників через єдину платформу.

Попри успішні кейси, вітчизняні банки стикаються з певними труднощами у процесі цифрової трансформації HR-процесів. Серед них - обмежене фінансування ІТ-рішень, нестача фахівців з цифрової аналітики, а також недостатній рівень цифрової грамотності частини персоналу. Проте поступовий перехід на нові технології та обмін досвідом із зарубіжними партнерами дозволяють українським банкам успішно інтегруватися в міжнародний простір цифрових інновацій [37].

Порівнюючи зарубіжний і вітчизняний досвід, можна зазначити, що хоча українські банки ще не досягли рівня автоматизації європейських і американських фінансових установ, вони демонструють високі темпи цифрової адаптації. Для українських реалій характерна практична орієнтація - банки впроваджують ті цифрові рішення, які забезпечують швидкий економічний ефект і покращують якість обслуговування клієнтів.

Отже, досвід зарубіжних і українських банків свідчить, що цифрова трансформація HR-процесів є невід'ємною складовою сучасного менеджменту персоналу. Вона дозволяє підвищити ефективність роботи, зменшити адміністративне навантаження, покращити комунікацію та створити гнучке робоче середовище. Для АТ «Укрексімбанк» цей процес відкриває перспективи для формування інноваційної кадрової стратегії,

орієнтованої на розвиток цифрових компетенцій, підвищення мотивації працівників та зміцнення позицій банку на фінансовому ринку.

Висновки до Розділу 1

1. Дослідження сучасних підходів до управління персоналом у умовах цифровізації свідчить, що HR-менеджмент переходить від адміністративної моделі до аналітичної та стратегічної, де ключову роль відіграють цифрові інструменти та дані. Цифрова трансформація змінює зміст і функції HR-процесів, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій, розвиток персоналізованих стратегій управління та формування цифрової культури в організації.

2. Аналіз впливу технологій показує, що їхнє впровадження не лише підвищує ефективність рекрутингу, навчання й оцінювання, а й змінює роль HR-фахівця, роблячи його аналітиком та стратегічним партнером бізнесу. Зарубіжний і вітчизняний досвід доводить, що цифровізація HR-процесів у банківській сфері є обов'язковою умовою конкурентоспроможності, хоча українські банки все ще знаходяться на етапі активного адаптивного розвитку.

3. У цілому розділ підтверджує, що успішне впровадження цифрових технологій в HR забезпечує підвищення продуктивності, гнучкості та інноваційності системи управління персоналом, формуючи фундамент для сталого розвитку банківських установ.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
АТ «УКРЕКСІМБАНК» (М. ЖИТОМИР)

2.1. Організаційно-економічна характеристика банку

АТ «Укрексімбанк» посідає одне з провідних місць серед українських банківських установ і має стратегічне значення для економічного розвитку країни. Його основна діяльність спрямована на фінансування зовнішньоекономічних операцій, реалізацію державних програм та підтримку підприємств, що орієнтовані на експорт. Особливістю банку є те, що його єдиним власником виступає держава в особі Кабінету Міністрів України, що свідчить про його статус як ключового елемента фінансової інфраструктури держави (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура активів АТ «Укрексімбанк», млн грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Грошові кошти та їх еквіваленти	49 912	42 882	81 386	у 1,6 р.
Кредити та аванси клієнтам	48 608	69 334	82 429	у 1,7 р.
Інвестиції в цінні папери	88 726	66 195	62 486	70,3
Інші активи	5 627	10 771	5 144	91
Усього активів	192 875	189 182	231 445	120

Джерело: сформовано на основі [25].

Станом на кінець 2024 р. активи банку становили близько 231 млрд грн, що демонструє приріст приблизно на 8% у порівнянні з попереднім роком. Для порівняння, у 2023 р. цей показник складав близько 189 млрд грн, а у 2022 р. - 192 млрд грн. Позитивна динаміка пояснюється ефективною роботою банку зі збільшення клієнтської бази, розширенням депозитного портфеля та грамотним управлінням інвестиційними ресурсами. Такі результати свідчать про стійкість банківської системи та довіру з боку клієнтів і партнерів.

Зростання активів частково пов'язане з викликами воєнного періоду, які стимулювали попит на кредитування серед бізнесу та населення. Підприємства були змушені звертатися до банківських послуг, щоб утримати свої позиції на ринку, забезпечити ліквідність і зберегти робочі місця. Аналізуючи показники фінансової діяльності, можна зробити висновок, що кредитна діяльність банку стала одним із головних драйверів його розвитку.

Кредитний портфель «Укресімбанку» також демонструє поступове зростання. У 2024 р. його обсяг досяг 130 млрд грн, що на 7% більше, ніж у 2023 р. (121 млрд грн). Для порівняння, у 2022 р. кредитний портфель складав близько 115 млрд грн. Основними напрямками кредитування залишаються підтримка малого та середнього бізнесу, фінансування аграрного сектору, інвестиції у критично важливі галузі та програми, спрямовані на підвищення енергоефективності. Зростання кредитних операцій свідчить про те, що банк активно виконує функцію фінансового партнера держави, допомагаючи бізнесу адаптуватися до сучасних викликів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кредитний портфель АТ «Укресімбанк», тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Кредити малим та середнім бізнесам	23538	25132	26364	112
Кредити та аванси клієнтам	38488	21652	25089	65,2
Кредитування агро-сектору	28296	26994	25783	91,2
Кредитування критично важливих секторів	25627	47993	52812	У 2 рази
Усього кредитів	115949	121771	130048	112,2

Джерело: сформовано на основі [25].

Окремої уваги заслуговують державні програми підтримки підприємців, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%», які стимулюють розвиток малого бізнесу. Активна участь банку в подібних ініціативах сприяє не лише економічній стабільності, а й підвищенню рівня зайнятості. Крім того, «Укресімбанк» залучає ресурси від міжнародних фінансових організацій, зокрема від Європейського банку реконструкції та розвитку, що забезпечує розширення

можливостей для кредитування і зменшує залежність від внутрішніх ринків капіталу.

Щодо зобов'язань банку, у 2024 р. спостерігалось суттєве зростання обсягу коштів, залучених від клієнтів - приблизно на 29% (понад 52 млрд грн). Водночас важливо зазначити, що заборгованість перед Національним банком України була повністю відсутня, що свідчить про фінансову самодостатність банку та його здатність самостійно управляти ліквідністю. Такий результат демонструє стабільність внутрішньої фінансової політики та ефективність управління ризиками (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кредитне зобов'язання АТ «Укрексімбанк», тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Заборгованість перед Національним банком України	21367	18468	0	0
Заборгованість перед клієнтами	121837	177147	213949	У 1,7 рази
Заборгованість перед кредитними установами	25722	27120	32708	127,1
Емітовані єврооблігації	5725	3870	2413	42,1
Субординований борг	3605	4055	3805	105,6
Резерв під зобов'язання кредитного характеру	290	520	246	84,8
Інші зобов'язання	1091	947	2004	У 1,8 рази
Усього зобов'язання	179640	232129	255127	У 1,5 рази

Джерело: сформовано на основі [25].

Залучені ресурси банк активно спрямовує на фінансування ключових галузей економіки, серед яких машинобудування, агропромисловий комплекс, енергетика та хімічна промисловість. Це дозволяє підтримувати стратегічно важливі напрями виробництва та зміцнювати експортний потенціал країни. Участь банку в міжнародних фінансових програмах сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на світових ринках.

Збільшення обсягу поточних зобов'язань перед клієнтами обумовлене істотним розширенням клієнтської бази банку, яка за звітний період зросла на 52,5 млрд грн, або приблизно на 29% [25]. Така тенденція свідчить про підвищення довіри населення та бізнесу до фінансової установи, що є

результатом стабільної політики управління ризиками, цифровізації банківських процесів і розвитку клієнтоорієнтованих сервісів. Водночас відсутність заборгованості перед Національним банком України демонструє фінансову стійкість та автономність АТ «Укрексімбанк». Це означає, що установа здатна ефективно управляти власними ресурсами без зовнішньої підтримки, забезпечуючи ліквідність за рахунок нових клієнтів, депозитів і доходів від кредитних операцій. Така ситуація підтверджує високий рівень фінансової дисципліни й ефективності внутрішнього менеджменту банку, що зміцнює його позиції серед провідних державних фінансових інститутів України (рис. 2.1).

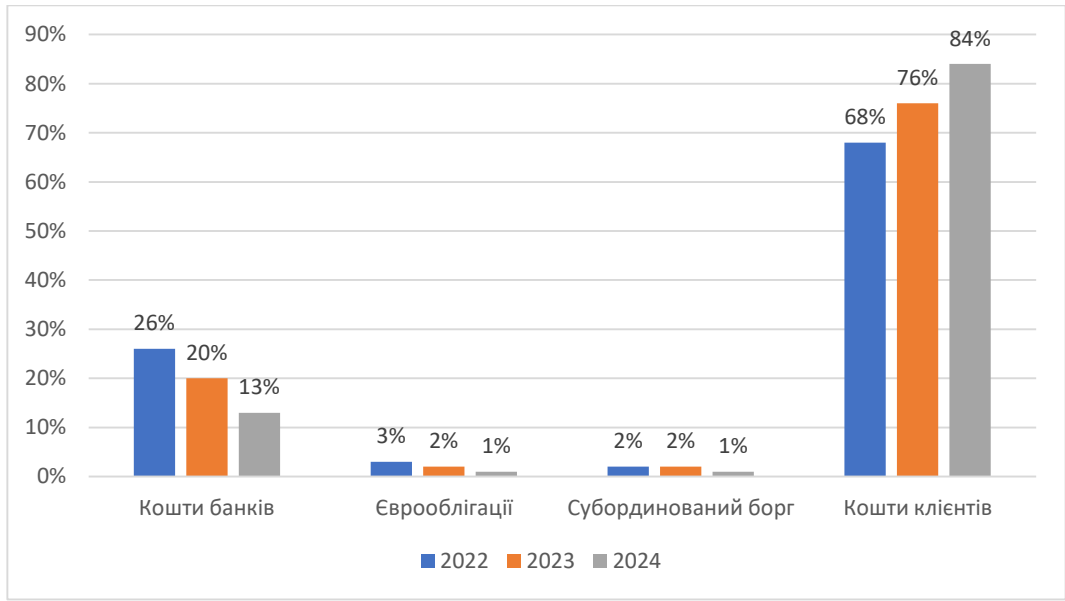


Рис 2.1. Основні зміни заборговань АТ «Укрексімбанк»

Джерело: сформовано на основі [25].

Після початку повномасштабного вторгнення росії банк переорієнтував свою діяльність на збереження економічної стійкості держави. Значна частина його зусиль була спрямована на кредитування підприємств, що постраждали від воєнних дій, відновлення критичної інфраструктури та підтримку малого і середнього бізнесу. Протягом 2024 року банк продовжував реалізовувати програми, які сприяли стабілізації економічної ситуації та відновленню виробничих потужностей у різних регіонах країни.

Таким чином, діяльність АТ «Укресімбанк» підтверджує його системну важливість для національної економіки. Його стратегія розвитку поєднує фінансову стабільність із активною участю у процесах відновлення та модернізації економіки України. Позитивна динаміка активів, зростання кредитного портфеля та відсутність заборгованості перед регулятором свідчать про ефективне управління, довіру клієнтів та вагому роль банку у забезпеченні фінансової безпеки держави.

2.2. Система управління персоналом у філії банку: структура, функції, кадрова політика

Система управління персоналом у філії банку є одним із ключових елементів, що визначає ефективність його діяльності, стабільність роботи колективу та здатність установи адаптуватися до сучасних викликів. Зокрема, філія АТ «Укресімбанк» у місті Житомир демонструє приклад поєднання класичних підходів до кадрового менеджменту з інноваційними цифровими рішеннями, що дозволяють підвищити якість управління людськими ресурсами та забезпечити сталий розвиток організації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки і структури працівників АТ «Укресімбанк» за категоріями (постійний склад працюючих)

Категорії персоналу	Роки				2024 р. до 2022 р.	
	2022		2024			
	Кіль-кість, чол.	Питома вага,%	Кіль- кість, чол.	Питома вага,%	+, -	%
1. Керівники	45	10.3	47	11.3	2	104,4
2. Спеціалісти	215	51.8	223	53.7	8	103.7
3. Робітники	155	37,4	145	34,9	-10	93.5
Разом	415	100	415	100	0	

Джерело: розраховано за даними підприємства [25].

Організаційна структура управління персоналом у філії банку побудована за функціональним принципом і охоплює кілька основних рівнів:

керівництво філії, відділ управління персоналом, керівників підрозділів та безпосередньо працівників.

Основними функціями системи управління персоналом є кадрове планування, підбір та оцінка персоналу, організація навчання, розвиток корпоративної культури, управління мотивацією та винагородою, а також забезпечення соціального захисту працівників. У філії активно впроваджуються цифрові інструменти HR-менеджменту, зокрема система електронного обліку кадрів, онлайн-платформи для навчання та підвищення кваліфікації, а також автоматизовані інструменти оцінювання результатів праці. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси, скоротити час на виконання рутинних завдань і підвищити рівень прозорості управлінських рішень.

Кадрова політика банку спрямована на формування професійного, мотивованого та лояльного персоналу. Її ключовими принципами є об'єктивність при відборі кадрів, безперервний розвиток працівників, справедлива система винагороди та забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників. Важливе місце займає корпоративна культура, яка базується на цінностях відповідальності, партнерства, орієнтації на клієнта та дотриманні етичних стандартів у роботі.

Особливу увагу в кадровій політиці філії приділено системі адаптації нових працівників. Для цього використовується спеціальна програма наставництва, що допомагає новачкам швидше інтегруватися в команду та опанувати корпоративні стандарти роботи. Крім того, банк заохочує внутрішню мобільність кадрів, створюючи можливості для професійного зростання та переходу на вищі посади.

Значна частина кадрової роботи у філії пов'язана із розвитком компетенцій працівників. Банк інвестує в навчальні програми, тренінги, сертифікації та партнерські освітні проєкти, орієнтовані на розвиток цифрових навичок, аналітичного мислення та клієнтоорієнтованості. Це дозволяє персоналу адаптуватися до нових технологічних рішень, таких як дистанційне

банківське обслуговування, автоматизація операцій та аналітика великих даних.

Важливою складовою системи управління персоналом є ефективна комунікація між керівництвом і працівниками. У філії впроваджено цифрові канали внутрішньої комунікації, що дозволяють швидко передавати інформацію, координувати роботу між підрозділами та підтримувати корпоративну згуртованість навіть у дистанційному форматі.

Розвиток кадрової політики також відбувається з урахуванням соціальної відповідальності банку. Працівникам створюються безпечні умови праці, надаються соціальні гарантії, медичне страхування, можливість участі у корпоративних заходах. Такі ініціативи сприяють підвищенню мотивації, зміцненню командного духу та зниженню рівня плинності кадрів.

Таким чином, система управління персоналом у філії АТ «Укрексімбанк» у місті Житомир є комплексною, гнучкою та орієнтованою на розвиток людини як ключового ресурсу організації. Поєднання цифрових технологій із традиційними принципами HR-менеджменту забезпечує високу ефективність управління, формує позитивний імідж банку як роботодавця та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

2.3. Оцінка рівня цифровізації HR-процесів в установі: проблеми та потенціал розвитку

Оцінка рівня цифровізації HR-процесів в установі є одним із найважливіших аспектів сучасного управління персоналом, оскільки саме цифрові технології визначають ефективність організаційних рішень, швидкість комунікації та якість кадрових процесів. У банківській сфері, де конкуренція особливо висока, а вимоги до точності, безпеки та швидкості обробки інформації постійно зростають, цифровізація HR-функцій набуває стратегічного значення.

Доцільно зауважити, що для комплексного оцінювання рівня цифровізації HR-процесів в АТ «Укресімбанк» необхідно проаналізувати динаміку ключових показників, зокрема змін у структурі персоналу. Такі дані дозволяють глибше зрозуміти, як цифрові інструменти впливають на ефективність управління кадрами, рівень автоматизації процесів і виявити додаткові чинники, що можуть впливати на кадрову стабільність та продуктивність працівників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники чисельності персоналу в АТ «Укресімбанк»

Показник	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Середньооблікова чисел працівників, осіб	10618	9069	8798	-1549	-14,6%	-271	-2,9%
Головний офіс	1168	1262	1367	94	8,1%	105	8,3%
Філіали	9450	7807	7431	-1643	-17,4%	-376	-4,8%

Джерело: сформовано на основі [25].

АТ «Укресімбанк» активно впроваджує цифрові інструменти управління персоналом, однак рівень цифровізації HR-процесів у його філіях, зокрема в місті Житомир, потребує подальшого вдосконалення. На даному етапі банк використовує автоматизовані системи обліку кадрів, електронний документообіг, цифрові бази даних співробітників, а також окремі елементи системи управління ефективністю персоналу. Це дозволяє зменшити кількість рутинних операцій, прискорити процес прийняття кадрових рішень і підвищити точність облікових даних.

Проте аналіз рівня (додаток А) цифровізації HR-процесів показує, що потенціал використання сучасних технологій у банку ще далеко не вичерпаний. Частина HR-функцій залишається частково автоматизованою або виконується вручну, що створює додаткове навантаження на працівників

кадрової служби. Наприклад, процеси планування навчання, моніторингу продуктивності праці, а також управління мотивацією та кар'єрним розвитком персоналу не завжди повністю інтегровані у цифрове середовище.

Однією з ключових проблем цифровізації HR-процесів у філії є недостатній рівень технічної інтеграції між окремими підсистемами. Використання різних програмних продуктів без єдиного аналітичного ядра ускладнює обмін даними та унеможлиблює комплексну аналітику. Це знижує ефективність управлінських рішень, адже керівники не завжди мають доступ до актуальної інформації про стан персоналу в режимі реального часу.

Ще одним викликом є недостатня цифрова грамотність частини працівників, особливо тих, хто тривалий час працює в банківській системі та звик до традиційних методів ведення кадрового обліку. Ця проблема зумовлює необхідність системного підходу до підвищення цифрової компетентності працівників HR-підрозділів, організації навчальних програм і тренінгів із використання сучасних платформ для управління персоналом.

Водночас АТ «Укрексімбанк» має значний потенціал для розвитку цифрової трансформації HR-процесів. По-перше, установа володіє розвиненою IT-інфраструктурою, що дозволяє впроваджувати сучасні програмні рішення, такі як HRM-системи, хмарні сервіси для зберігання даних, а також інструменти аналітики персоналу. По-друге, банк демонструє стратегічну орієнтацію на інновації – керівництво підтримує ініціативи щодо автоматизації процесів, зокрема через проєкти з розвитку електронного навчання, внутрішніх комунікацій і системи оцінювання персоналу.

Серед перспективних напрямів цифровізації HR-процесів варто виділити впровадження єдиної інтегрованої платформи управління персоналом, яка б об'єднала всі HR-функції – від рекрутингу до планування кар'єри – у єдиній системі. Такий підхід дозволить не лише знизити витрати часу на адміністративні процедури, а й створити аналітичну базу для прогнозування кадрових потреб, оцінки ефективності працівників та формування персоналізованих стратегій розвитку.

Ще одним важливим напрямом є розширення використання штучного інтелекту та аналітики даних у HR-сфері. Застосування алгоритмів машинного навчання (табл. 2.7) може допомогти у прогнозуванні плинності кадрів, визначенні найефективніших каналів рекрутингу, а також у побудові системи персоналізованої мотивації. Використання таких технологій у перспективі може значно підвищити конкурентоспроможність банку на ринку праці.

Таблиця 2.7

**Результати опитування при проходженні практики в
АТ «Укрексімбанк»**

Критерії	Оцінки працівників, бали							Сума балів	Вагомість критеріїв, %
	1	2	3	4	5	6	7		
Фінансова криза	5	5	4	4	5	3	4	30	29
Зменшення активів банку	1	3	2	1	2	2	3	14	13
Неефективна політика управління персоналом	2	1	3	2	1	1	5	15	14
Плиність персоналу	4	4	5	5	4	4	1	27	26
Недосконала організаційна структура	3	2	1	3	3	5	2	19	18
Всього	15	15	15	15	15	15	15	105	100

Джерело: сформовано на основі соціологічного опитування.

Таким чином, рівень цифровізації HR-процесів у філії АТ «Укрексімбанк» м. Житомир можна оцінити як середній, із чіткою тенденцією до зростання. Незважаючи на існуючі проблеми, банк має усі передумови для побудови сучасної, ефективної та технологічної системи управління персоналом. Подальший розвиток цифрових HR-рішень стане не лише фактором підвищення продуктивності праці, а й важливим елементом формування інноваційної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і цифрове мислення працівників.

Висновки до Розділу 2

1. Аналіз діяльності АТ «Укрексімбанк» та оцінка системи управління персоналом у філії м. Житомир показали, що банк демонструє стабільну фінансову динаміку та ефективно виконує функції державного фінансового інституту. Зростання активів, збільшення кредитного портфеля й розширення клієнтської бази підтверджують високий рівень довіри до установи та результативність внутрішнього менеджменту.

2. Дослідження системи управління персоналом свідчить, що філія поєднує класичні HR-підходи з елементами цифровізації, що дозволяє підвищувати якість кадрових процесів і сприяти розвитку персоналу. Оцінка рівня цифровізації HR-процесів виявила наявність певних проблем, зокрема фрагментарність цифрових рішень та потребу підвищення цифрової компетентності працівників, проте водночас засвідчила значний потенціал до подальшого впровадження сучасних технологій.

3. Загалом результати розділу підтверджують, що банк має стійкі передумови для поглиблення цифрової трансформації менеджменту персоналу та підвищення ефективності роботи філії в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «УКРЕКСІМБАНК»

3.1. Пропозиції щодо впровадження цифрових HR-технологій у філії банку

Сучасні умови функціонування банківської сфери потребують постійного оновлення інструментів управління персоналом, особливо в контексті цифрової трансформації. Для АТ «Укрексімбанк», який активно впроваджує цифрові рішення у фінансових операціях та внутрішньому менеджменті, логічним кроком є подальший розвиток цифрових HR-технологій у своїх філіях (рис. 3.1.). Це дозволить не лише підвищити ефективність роботи з персоналом, а й створити єдиний інноваційний кадровий простір, орієнтований на швидкість, аналітичність та прозорість процесів.

Однією з ключових пропозицій є впровадження комплексної HRM-платформи, що об'єднуватиме всі основні кадрові функції в єдиній системі. Наявні інструменти, такі як електронний документообіг чи онлайн-навчання, у філії житомирського регіону ще не мають достатньої інтегрованості. Сучасна HRM-платформа повинна забезпечити автоматизацію таких процесів, як облік робочого часу, ведення електронних особових справ, управління відпустками, проведення оцінювання та формування внутрішніх звітів. Це дозволить скоротити навантаження на HR-фахівців, зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити доступ працівників до власних даних у реальному часі.

Також перспективним напрямом є запровадження системи електронної адаптації нових співробітників. Для банківської сфери, де новачкам важливо швидко освоїти вимоги до безпеки, внутрішні регламенти та правила роботи з

клієнтами, цифрова адаптаційна платформа значно спростить цей процес. Пропонується створення інтерактивних навчальних модулів, онлайн-тестів і відео-інструкцій, які нові працівники зможуть проходити дистанційно. Це забезпечить єдність стандартів підготовки та зменшить затрати часу на навчання з боку HR-менеджерів (рис.3.1).

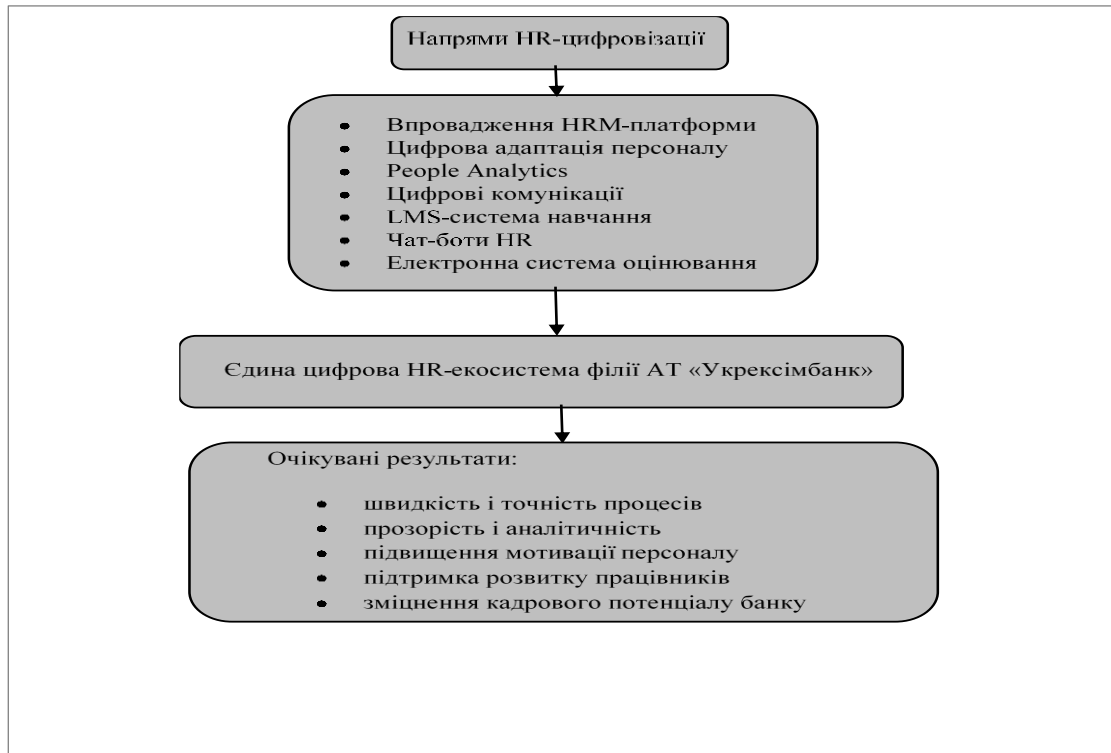


Рис. 3.1. Комплексна модель цифрової трансформації HR-процесів у філії АТ «Укрексімбанк»

Джерело: побудовано автором.

Окремої уваги заслуговує впровадження технологій People Analytics, які вже широко застосовують провідні європейські та американські банки. Для філії АТ «Укрексімбанк» у м. Житомир важливою перевагою таких інструментів стане можливість аналізувати продуктивність працівників, рівень їх залученості та виявляти фактори, що впливають на плинність кадрів. Використання аналітичних панелей дозволить банку приймати управлінські рішення на основі фактичних даних: визначати, у яких підрозділах потрібне підсилення, наскільки ефективні програми навчання, та прогнозувати кадрові потреби на найближчі роки.

Ще одна пропозиція стосується цифровізації процесів внутрішньої комунікації. У сучасних умовах працівники потребують швидкого доступу до інформації та можливості взаємодіяти з колегами у зручному форматі. Тому доцільно впровадити корпоративний портал або мобільний додаток, який об'єднає новини банку, внутрішні оголошення, довідники, запитання до HR-відділу та систему зворотного зв'язку. Це сприятиме залученості персоналу, покращенню командної взаємодії та формуванню сучасної корпоративної культури.

Не менш важливим напрямом є розвиток дистанційного та змішаного навчання. З огляду на те, що банківський сектор постійно стикається з новими вимогами до фінансового моніторингу, кібербезпеки та обслуговування клієнтів, працівники мають регулярно оновлювати свої компетентності. Тому пропонується розширити використання LMS-системи, включаючи створення авторських курсів, доступ до навчальних матеріалів у мобільному форматі та впровадження інструментів гейміфікації, які підвищують зацікавленість у навчанні.

Крім того, доцільно запровадити чат-боти для оперативної підтримки персоналу з кадрових питань. Такі інструменти можуть відповідати на найпоширеніші запитання щодо відпусток, графіків роботи, оформлення документів чи навчальних курсів. Це не лише зменшить навантаження на HR-відділ, а й забезпечить доступ до інформації 24/7, що є важливим у великих банківських установах із багатьма підрозділами.

Варто також розглянути впровадження електронної системи оцінювання персоналу, що включає регулярні Performance-Review, анкетування, збирання зворотного зв'язку та формування персональних планів розвитку. Така система дозволить більш об'єктивно оцінювати результати роботи працівників, визначати їх сильні сторони та потреби у навчанні, а також покращити прозорість процесу кар'єрного зростання.

Узагальнюючи запропоновані напрямки, можна стверджувати, що модернізація HR-процесів через цифрові інструменти здатна кардинально

змінити якість управління персоналом у філії АТ «Укрексімбанк». Впровадження інтегрованих систем автоматизації, розвиток аналітики, посилення навчальних платформ та цифрової комунікації дозволить створити ефективну, сучасну й технологічно орієнтовану HR-інфраструктуру. Це не тільки оптимізує роботу HR-фахівців, але й підвищить задоволеність персоналу, сприятиме його професійному розвитку та зміцнить позиції банку як сучасного роботодавця.

3.2. Очікувані результати та ефективність цифрових змін у системі менеджменту персоналу

Упровадження цифрових технологій у систему управління персоналом АТ «Укрексімбанк» створює підґрунтя для суттєвих якісних змін у діяльності банку. Очікувані результати цифровізації охоплюють як внутрішню ефективність роботи HR-підрозділу, так і загальне підвищення продуктивності персоналу. Цифрова трансформація не лише оптимізує кадрові процеси, а й формує новий тип корпоративної культури, у якій гнучкість, прозорість та орієнтація на дані стають базовими принципами розвитку.

Одним із ключових очікуваних результатів є значне скорочення витрат часу на виконання адміністративних операцій. Автоматизація обліку робочого часу, електронне ведення особових справ, цифровий документообіг та використання HRM-платформ дозволяють мінімізувати рутину, яка раніше займала значну частину робочого навантаження HR-фахівців. Завдяки цьому з'являються можливості зосередитися на стратегічних напрямках – розвитку персоналу, управлінні компетентностями та формуванні кадрового резерву.

Важливим результатом цифрових змін є підвищення точності та достовірності інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень. Впровадження People Analytics забезпечує можливість комплексного аналізу даних про продуктивність, рівень залученості, ризики плинності кадрів та потреби у навчанні. За рахунок цього менеджмент отримує

інструменти для прогнозування кадрових тенденцій і здійснення більш обґрунтованого планування, що безпосередньо впливає на стабільність та ефективність роботи банку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Економічний ефект цифровізації HR-процесів АТ «Укресімбанк»

Показник	2026	2027	2028
Економія робочого часу HR-фахівців, тис. грн	450	520	610
Зниження витрат на адаптацію персоналу, тис. грн	210	230	260
Економія на навчанні через LMS, тис. грн	310	340	380
Зменшення витрат через скорочення плинності кадрів, тис. грн	390	420	450
Зниження адміністративних витрат (друк, архів, документообіг), тис. грн	150	165	180
Додатковий ефект від People Analytics (покращення продуктивності), тис. грн	280	330	390
Загальний економічний ефект, тис. грн	1790	2005	2270

Джерело: сформовано на власних розрахунках.

Розрахунки свідчать, що впровадження цифрових HR-технологій забезпечить стабільне зростання економічного ефекту протягом 2026–2028 рр. Найбільший внесок мають скорочення часу HR-фахівців, цифрова адаптація та зменшення плинності кадрів, що прямо впливає на ефективність внутрішніх процесів. Також значний ефект демонструє People Analytics, адже аналітика дозволяє оптимізувати структуру персоналу та підвищувати продуктивність працівників. У комплексі цифровізація HR-сфери дає можливість банку зменшити витрати та одночасно підвищити якість управлінських рішень. Це формує більш сучасну, проактивну та результативну систему менеджменту персоналу.

Окремо варто виділити очікуване покращення якості внутрішньої комунікації. Впровадження корпоративних порталів, онлайн-каналів для зворотного зв'язку та мобільних HR-сервісів сприяє швидкому поширенню інформації, спрощує взаємодію між підрозділами та формує відкриту комунікаційну культуру. Це, у свою чергу, посилює залученість працівників та сприяє підвищенню їх задоволеності роботою.

Ще одним важливим очікуваним результатом є підвищення конкурентоспроможності банку як роботодавця. Цифрові HR-сервіси створюють позитивний імідж сучасної організації, яка цінує інновації, забезпечує комфортні умови праці та пропонує прозору кар'єрну траєкторію. Це дозволяє банку приваблювати більш кваліфікованих фахівців, зменшувати плинність кадрів та утримувати талантів у довгостроковій перспективі.

Загалом, очікувана ефективність цифрових змін у системі управління персоналом АТ «Укрексімбанк» полягає у створенні більш злагодженої, продуктивної та технологічно орієнтованої hr-інфраструктури. Реалізація таких змін сприятиме зростанню ефективності банківської діяльності, зміцненню корпоративної культури та підвищенню стійкості банку в умовах динамічних цифрових трансформацій.

Висновок до Розділу 3

1. Запропоновані напрями цифровізації HR-процесів у філії АТ «Укрексімбанк» демонструють значний потенціал для підвищення ефективності управління персоналом і створення сучасної кадрової інфраструктури. Реалізація комплексних цифрових рішень – від автоматизованих HRM-систем до аналітичних платформ People Analytics – сприятиме оптимізації рутинних завдань, покращенню внутрішньої комунікації та підвищенню професійного рівня працівників.

2. Очікувані результати цифрових змін вказують на можливість формування більш гнучкої, прозорої та продуктивної системи менеджменту персоналу, здатної швидко реагувати на потреби динамічного банківського середовища. У підсумку цифрова трансформація не лише посилить кадровий потенціал філії, а й зміцнить конкурентні позиції банку як сучасного та інноваційного роботодавця.

ВИСНОВКИ

1. Цифрова трансформація менеджменту персоналу в банківській сфері, зокрема в АТ «Укрексімбанк», демонструє, що сучасні технології стають ключовим чинником підвищення ефективності роботи організацій та адаптації до динамічних умов економіки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що впровадження цифрових рішень у HR-процеси не є просто модернізацією технічних інструментів – це фундаментальна зміна підходів до управління людським капіталом, яка охоплює культуру, структуру та стратегічні орієнтири установи.

2. Аналіз теоретичних аспектів показав, що цифровізація суттєво змінює сутність управління персоналом: функції HR переходять від адміністративних завдань до стратегічного аналізу, прогнозування та роботи з даними. Використання HRM-систем, аналітики персоналу, хмарних сервісів та інструментів штучного інтелекту не лише оптимізує кадрову роботу, а й формує нову модель взаємодії між співробітниками та роботодавцем, де важливими стають гнучкість, прозорість і цифрова компетентність. Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду доводить, що хоча українські банки поступаються провідним світовим фінансовим установам за масштабами цифровізації, темпи впровадження технологій є досить високими, а їх результати - відчутними.

3. Проведений аналіз АТ «Укрексімбанк» підтвердив, що банк є одним з ключових гравців на ринку, який демонструє стабільне зростання навіть у складних умовах воєнного часу. Фінансові показники свідчать про збільшення активів, кредитного портфеля та клієнтської бази, що опосередковано підсилює потребу у модернізації HR-процесів. На рівні філії у м. Житомир вже впроваджено низку цифрових інструментів, що дозволяють автоматизувати кадрове адміністрування, контроль робочого часу, адаптацію нових працівників та внутрішні комунікації. Проте виявлено й низку проблем: недостатня інтегрованість HR-систем, збереження паперових процесів у

деяких процедурах, різний рівень цифрової готовності працівників та обмежений функціонал HR-аналітики.

4. Виявлений потенціал розвитку є значним. Банк має всі передумови для впровадження комплексної HRM-платформи, яка інтегруватиме рекрутинг, навчання, оцінку результативності та кар'єрне планування в єдиний цифровий простір. Це дасть змогу створити ефективну систему збору й аналізу HR-даних, скоротити час на адміністративні операції та сприятиме формуванню персоналізованих стратегій розвитку компетентностей співробітників. Додаткові можливості відкриває застосування штучного інтелекту для прогнозування плинності кадрів, оптимізації навчання та автоматизації первинного відбору кандидатів.

5. Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що цифрова трансформація HR-системи АТ «Укрексімбанк» є ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності та розвитку людського капіталу в умовах сучасного ринку. Вона створює передумови для побудови ефективного, технологічного та гнучкого механізму управління персоналом, який відповідає викликам цифрової економіки та сприяє стійкому розвитку банку. Успішність подальших змін залежатиме від готовності організації інвестувати у цифрові інструменти, розвивати компетентності співробітників та формувати корпоративну культуру, що підтримує інновації та відкритість до трансформацій. Таким чином, цифровізація виступає не лише інструментом модернізації HR-процесів, а й стратегічним фактором розвитку всієї банківської інституції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93–101.
2. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35–37. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523 (дата звернення: 15.11.2025).
3. Доценко І. Стратегічне управління в умовах діджиталізації бізнес-процесів банківської діяльності. *International security studios: managerial, economic, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects: колективна монографія*. Tbilisi: Georgian Aviation University. 2023. С. 260–282.
4. Дука А. П. Цифровізація фінансової сфери. *Digital transformations of modernity: матеріали міжн. мультидисцип. наук.-практ. конф.* 2022. С. 67–69.
5. Живко З. Б., Родченко С. С., Лелюк Н. Є. Цифрова економіка: сутність, ознаки та завдання управління. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78). С. 31–37
6. Згуровський М. З., Коваленко І. І., Михайленко В. М. Вступ до комп'ютерних інформаційних технологій. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 265 с.
7. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741>
8. Ковальчук О., Кобилкін Д., Зачко О. Діджиталізація процесів управління персоналом проектно-орієнтованих організацій у сфері безпеки. *ІТРМ*. 2022. С. 183–195.

9. Козак Т. М., Копитова І. В. Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджиталізації економіки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
10. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
11. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 172–191.
12. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
13. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90.
14. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106–125.
15. Мандро Л. «Soft skills» та «meta skills» як основа фахового зростання соціальних працівників. *Наука і освіта: наук.-практ. журнал*. 2022. № 3. С. 31-35. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/16884> (дата звернення 19.11.2025)
16. Матвеев Д. Управління персоналом: як знайти та утримати таланти. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 219-222.
17. Матвеев Д. Цифрова трансформація менеджменту у банківській сфері. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації,*

цифрові рішення: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 30 квітня 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 29-32.

18. Матвеев Д. Впровадження HRTECH-рішень у системі менеджменту персоналу АТ «Укрексімбанк». *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 263-267.

19. Мобільний банкінг. АТ «Укрексімбанк»: веб-сайт. URL: <https://www.eximb.com/ua/business/pryvatnym-klientam/pryvatnym-klientam-onlajn-poslugy/mobilnyj-banking/> (дата звернення: 19.11.2025).

20. Нагібіна Н. І., Щукіна А. А. HR-digital: цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. Інтернет-журнал «Наукознавство». 2017. Т. 9. 17 с. Перенавантаження HR-процесів: нові ролі нового часу. URL: <https://hurma.work/blog/perezavantazhennya-hr-proczesiv-novi-rol-i-novogo-chasu/>. (дата звернення: 15.11.2025).

21. Обиденнова, Т., & Васильєв, В. (2023). Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12).

22. Пріб К. А. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>

23. Радєв Д. В. Сутність та змістоутворювальні ознаки цифрової економіки у контексті інституціоналізму. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 146-153

24. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 30–34. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/download/7355/7379>.

25. Укрексімбанк: веб-сайт. URL: <https://www.eximb.com/> (дата звернення: 19.11.2025).
26. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>. (дата звернення: 15.11.2025).
27. Шевченко О. М., Рудич Л. В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053> (дата звернення: 15.11.2025).
28. Шишкіна О. В. Цифрові технології фінансових установ: ризики і перспективи використання. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 2. № 19. С. 130-143.
29. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirtseva, I., Oliinyk, I., & Shevchenko, S. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 7(3), 4627. URL: <https://doi.org/10.18282/hrms4627> (дата звернення: 10.11.2025).
30. Blogs.psico. Adapting HR technology to respond to organizational challenges during crises. (2023). URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-adapting-hr-technology-to-respond-to-organizational-challenges-during-crises-169334> (accessed October 19, 2025).
31. DAN.IT Education. (2024). Meta-skills – shcho tse take i chomu fakhivtsiam vazhlyvo nymy volodity [Meta-skills – what they are and why specialists need them]. URL: <https://dan-it.com.ua/uk/blog/chto-takoe-meta-skills-i-pochemu-specialistam-tak-vazhno-imi-obladat> (дата звернення 19.11.2025).
32. Johannsmeier, L., Gerchow, M., & Haddadin, S. (2019). A framework for robot manipulation: Skill formalism, meta learning and adaptive control. 2019 International Conference on Robotics and Automation (ICRA), Montreal, QC,

Canada. IEEE, 1–8. URL: <https://doi.org/10.1109/ICRA.2019.8793542> (дата звернення: 12.11.2025).

33. Lee, N. E. (2018). Skills for the 21st century: A meta-synthesis of soft-skills and achievement. *Canadian Journal of Career Development*, 17(2), 73–86. URL: <https://cjcd-rcdc.ceric.ca/index.php/cjcd/article/view/80> (дата звернення 19.11.2025).

34. Lepaya. Top 10 skills of the future. 2025. URL: <https://www.lepaya.com/blog/top-10-skills-of-the-future> (дата звернення 19.11.2025).

35. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html (дата звернення 19.11.2025).

36. Prasittichok, P., & Karomprach Klaykaew, K. (2022). Meta-skills development needs assessment among undergraduate students. *Cell Reports*, 8(1). URL: <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2822%2900075-5> (accessed October 19, 2025).

37. Prokhorova, Viktoriia V., Diachenko, Kateryna S., and Babichev, Anatoliy V. (2023). The IT Industry as a Driver of the Strategic Development of Ukraine's Economy in the Context of Digital Transformation. *The Problems of Economy* 1:65-73.

38. Prib, K. A. (2024). Antykryzovi stratehii v upravlinni pidpriemstvamy [Anti-crisis strategies in enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70, 661–670. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116> (дата звернення: 07.11.2025).

39. Kryvoruchko, O. M., & Shmorhun, O. A. (2025). Rozroblennia stratehii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovizatsii [Development of personnel management strategies under digitalization]. *Visnyk ekonomiky*

transportu i promyslovosti, 90. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059> (дата звернення: 18.11.2025).

40. Senova, M. (2020). Meta-skills are the key to human potential. Journal of Behavioural Economics and Social Systems (BESS), 2(1). URL: <https://doi.org/10.5278/ojs.bess.v2i1.6463> (дата звернення: 14.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT-аналіз сучасного стану діджиталізації HR-процесів в банку

	Можливості 1. Впровадження інтегрованої HRM-платформи та уніфікація даних персоналу. 2. Розвиток People Analytics та використання алгоритмів ШІ для прогнозування плинності й планування потреб у персоналі. 3. Розширення корпоративного e-learning та дистанційних програм розвитку компетенцій.	Загрози 1. Кіберризики та загроза витоку персональних даних. 2. Опір змінам з боку частини персоналу, особливо працівників старших вікових груп. 3. Обмеження фінансування та можливе перенесення цифрових проєктів через економічну нестабільність.
Сильні 1. Наявна IT-інфраструктура та часткова автоматизація HR-процесів (електронні особові справи, бази даних, облік робочого часу). 2. Підтримка цифрових змін з боку керівництва та корпоративна стратегія цифрової трансформації. 3. Кваліфікований кадровий склад, здатний швидко адаптуватися до нових технологій.	1. Використати існуючу IT-базу та підтримку керівництва для швидкого впровадження HRM-платформи й інтеграції даних у єдиний цифровий контур. 2. Активно впроваджувати e-learning і цифрові інструменти розвитку компетенцій, щоб підсилити кадровий потенціал та скоротити витрати на навчання.	1. Посилити кіберзахист HR-систем, використовуючи наявні інституційні можливості банку (сертифікації, внутрішні IT-політики). 2. Використовувати цифрові інструменти для підвищення прозорості процесів і зміцнення довіри персоналу, що зменшить ризик опору змінам.

Продовження Додатка А

Слабкі 1. Фрагментарність існуючих HR-систем і недостатня інтеграція між ними. 2. Нерівномірний рівень цифрової грамотності персоналу; частина співробітників потребує додаткового навчання. 3. Обмежений аналітичний функціонал (відсутність повноцінної системи People Analytics).	1. Використати можливості цифровізації для подолання фрагментарності систем - інтегрувати HR-процеси через модульну платформу або middleware. 2. Розширити програми цифрової грамотності, поєднуючи їх з дистанційними курсами та наставництвом.	1. Знизити ризики кіберзагроз через удосконалення цифрової політики доступу, навчання персоналу кібергігієні та впровадження багаторівневого захисту. 2. Пом'якшити опір змінам через поетапне впровадження нових інструментів та активну комунікацію переваг цифровізації.
---	--	---

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Поліський національний університет (Україна)
Гнезнінська вища школа «Міленіум» (Польща)
Інститут управління глобальним партнерством
(Польща-США)

МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА:
тренди та подолання викликів



Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної
конференції молодих вчених, аспірантів, студентів

Житомир, 2024

*МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА:
тренди та подолання викликів*

Волошук Д. ОСОБЛИВОСТІ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ У М. ЖИТОМИР	205
Бедик О. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР (НА ПРИКЛАДІ ФІТНЕС-КЛУБУ)	209
Дереза Ю, Лазоренко В. АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	213
Дедух А. АНАЛІЗ ТРЕНДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ	216
Матвеев Д. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЯК ЗНАЙТИ ТА УТРИМАТИ ТАЛАНТИ	219
Кривик С. КОНТРОЛЬ І АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	222
Переверзев О. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	225
Сакевич М. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК ОСНОВА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»)	230

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЯК ЗНАЙТИ ТА УТРИМАТИ ТАЛАНТИ

Матвеев Д. О., магістрант

Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В сучасному світі бізнесу люди є одним з найцінніших ресурсів. Успіх організації багато в чому залежить від талановитих та кваліфікованих працівників, які здатні не лише виконувати свої функції, але й пропонувати інноваційні ідеї, підвищувати ефективність та сприяти зростанню компанії. Проте залучення і утримання таких кадрів є складним завданням, яке вимагає стратегічного підходу та розуміння ключових аспектів управління персоналом.

Вперше визначення поняття як управління талантами запропонував Девід Уоткінсон у публікації Softscape у 1988 [1], де згодом це поняття більш ширше розкрито в книзі «Система управління талантами» Алана Шваєра [2]. Поняття «таланту» у сфері HR означає працівників з високим рівнем компетенцій, глибокими знаннями, інноваційним мисленням і здатністю швидко адаптуватися до нових умов. Талановиті працівники володіють рідкісними навичками, що допомагає компанії досягати стратегічних цілей і створювати конкурентну перевагу. Тому їх залучення є важливою складовою кадрової стратегії будь-якої організації.

Основний зміст. Для пошуку та залучення талантів компанії використовують різні методи. Одним із ключових є розвиток бренду роботодавця. Сильний бренд допомагає компанії створити образ надійного місця для роботи, де цінують фахівців та пропонують можливості для кар'єрного зростання. Важливо також використовувати системи рекомендацій, коли співробітники можуть рекомендувати знайомих або професійних контактів. Це дозволяє знизити ризики невідповідності

очікуванням і прискорити процес пошуку. Крім цього, розвиток внутрішнього кадрового резерву дає можливість підготувати працівників для зайняття критично важливих посад, забезпечуючи безперервність управління.

Важливо також активне використання соціальних мереж та професійних платформ, таких як LinkedIn, де можна знайти спеціалістів із необхідними навичками та досвідом.

Щоб утримати талановитих працівників, підприємства розробляють комплексні стратегії, спрямовані на підтримку мотивації, розвиток навичок і створення позитивної робочої атмосфери. Мотивація та розвиток персоналу передбачають регулярне навчання, тренінги та курси, а також чітке розуміння кар'єрних перспектив. Ефективна система винагород і визнання допомагає стимулювати співробітників до досягнення високих результатів, а позитивна корпоративна культура створює атмосферу взаємоповаги, сприяє командній роботі та знижує рівень стресу. Гнучкий графік роботи, віддалена праця та інші умови, що сприяють балансу між роботою та особистим життям, також є важливими факторами для утримання цінних кадрів.

Сучасні тенденції управління персоналом включають використання новітніх технологій і інноваційних підходів, зокрема аналітики персоналу та систем штучного інтелекту. Аналітика на основі великих даних дозволяє оцінювати продуктивність працівників, аналізувати їхні сильні сторони та мотиви, а автоматизація процесів підбору кадрів забезпечує точніше залучення талантів. Також важливо застосовувати індивідуальний підхід, розробляючи персоналізовані програми розвитку, які відповідають потребам та інтересам працівників, підвищуючи їхню задоволеність роботою і лояльність до компанії.

Висновки та пропозиції. Таким чином, залучення та утримання талановитих працівників є стратегічно важливими аспектами для підприємства, яка прагне залишатися конкурентоспроможною. «Розвиток талановитої особистості на підприємстві має проводитися за допомогою підвищуючих професіоналізм завдань, коучингу та наставництва» [3]. Отже основою ефективного управління персоналом є

підтримка кар'єрного розвитку, створення сприятливого робочого середовища та використання сучасних технологій для оптимізації управлінських процесів. Успішне управління талантами підвищує репутацію компанії та забезпечує їй довгостроковий успіх, що є ключем до стабільного зростання та розвитку.

Список використаних джерел

1. Watkins D. L. An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions / Lightyear Watkins. URL: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management> (дата звернення: 20.10.2024).
2. Schweyer A. Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. Toronto: Wiley, 2004. 253 p.
3. Забарна Е.М. Стратегування як інструмент соціально-економічного розвитку реального сектору регіонів. Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика : монографія / за ред. Ілляшенко Н.С. Суми : Триторія, 2018. С. 93-116.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Поліський національний університет
(Україна)

МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙ: СТРАТЕГІЇ, ІННОВАЦІЇ,
ЦИФРОВІ РІШЕННЯ

Збірник матеріалів науково-практичної конференції
(30.04.2025)



Житомир, 2025

ЗМІСТ

Сазонська Г. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ	10
Сикало А. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ.....	14
Козлова І. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
Кулешник К. УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	24
Матвєєв Д. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ.....	29
Одарич Ю. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	32
Якусевич В. РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА РИНКУ ОБОВ'ЯЗКОВОГО СТРАХУВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	37
Яковенко О. ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВ.....	41
Баладига М. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В НОВИХ УМОВАХ	47

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Матвеев Д., магістрант

Науковий керівник: Присяжнюк О.Ф., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Цифрова трансформація менеджменту у банківській сфері сьогодні виступає не просто як тренд, а як нагальна потреба для збереження конкурентоспроможності, адаптації до змін ринку та задоволення сучасних запитів клієнтів.

Сучасні науковці [1,2] вважають, що трансформація охоплює не лише технологічні нововведення, а й фундаментальні зміни у структурі управління, корпоративній культурі, моделі прийняття рішень та стратегічному плануванні. У сучасному банківському середовищі, де технології еволюціонують з великою швидкістю, цифрова трансформація стала ключовим фактором стійкості та розвитку фінансових установ.

Основний зміст. Цифрова трансформація банківської системи пройшла великий шлях з бартерної системи обміну до безготівкового платежу та проведення не фізичних банківських операцій. До того ж, трансформація торкається технологічної бази банків. Використання сучасних інформаційних систем [3], хмарних обчислень, блокчейну, штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних (Big Data) дозволяє менеджерам швидко отримувати необхідну аналітичну інформацію, прогнозувати зміни ринку, управляти ризиками та формувати нові стратегічні рішення. Впровадження цифрових аналітичних платформ дає змогу в режимі реального часу отримувати дані щодо фінансових операцій, змін у поведінці клієнтів та ефективності роботи персоналу. Це дає можливість не просто реагувати на зміни, а діяти на випередження.

Особливої уваги заслуговує цифровізація клієнтського сервісу, в якому сучасний споживач очікує доступу до

банківських послуг у будь-який час і з будь-якої точки світу. Саме тому банки активно використовують мобільні додатки, інтернет-банкінг, чат-боти, голосових помічників та інші цифрові канали комунікації. Менеджмент, у свою чергу, повинен не лише підтримувати ці інновації, а й забезпечувати їх якісне функціонування, безперебійність, безпеку даних і, що важливо, зручність для користувача. Управлінські рішення дедалі частіше базуються на даних про клієнтську поведінку, що дозволяє розробляти персоналізовані продукти, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та лояльність до бренду.

Цифрова трансформація сприяє виникненню значних змін і в сфері управління персоналом. Впровадження HR-аналітики, електронного документообігу, платформ для онлайн-навчання та автоматизованих систем управління талантами трансформуює функції кадрових служб. Стає можливим точніше прогнозувати потребу в персоналі, оцінювати рівень залученості, ідентифікувати найефективніших працівників та виявляти точки зростання. Для управлінців це означає можливість прийняття оптимальних рішень щодо підвищення продуктивності, оптимізації структури та ефективного розвитку людського капіталу. Водночас, менеджери мають приділяти увагу підтримці корпоративної культури, адаптації працівників до нових цифрових умов, мотивації до навчання та освоєння нових навичок.

Цифрова трансформація також впливає на стиль і методи управління. Традиційна ієрархічна модель управління поступово набуває меншого значення, поступаючись місцем гнучким, децентралізованим підходам, де команди мають більшу автономію у прийнятті рішень. Використання методологій Agile, Scrum та Lean стає все більш поширеним у банківських установах, що дозволяє швидше запускати нові продукти, адаптуватися до змін і знижувати ризики невдач. Це вимагає від менеджерів нових компетенцій – здатності працювати в умовах невизначеності, відкритості до інновацій.

Однією з ключових переваг цифрової трансформації менеджменту у банківській сфері є можливість забезпечення більш високого рівня прозорості й контролю. Сучасні цифрові системи дозволяють відстежувати ефективність окремих процесів, підрозділів і працівників, виявляти вузькі місця, що потребують оптимізації. Це створює умови для більш обґрунтованого планування, аудиту та впровадження політики підвищення якості управління.

Водночас важливо розуміти, що цифрова трансформація – це не разова подія, а постійний процес. Вона вимагає стратегічного бачення, довгострокового планування, готовності інвестувати в інфраструктуру, навчання персоналу та оновлення культури управління. Більше того, вона передбачає формування нових цінностей – відкритості, гнучкості, інноваційності, здатності до швидкої адаптації.

Висновки та пропозиції. У підсумку, цифрова трансформація менеджменту в банківській сфері є системною зміною, яка охоплює всі рівні функціонування фінансових установ – від операційної діяльності до стратегічного управління. Вона створює передумови для більш ефективної, гнучкої та клієнтоорієнтованої банківської моделі, що відповідає вимогам сучасного цифрового суспільства. Успішне впровадження цих змін дозволяє банкам не лише витримувати конкуренцію, а й стати лідерами у сфері фінансових послуг.

Список використаних джерел

1. Степура А. Т. Банківські інновації: сутність та значення у кредитуванні малого і середнього бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 14. С. 131–135.
2. Касич А. О., Наумкіна І. О. Процеси цифровізації як невід’ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/473>
3. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 3–13. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/243/232

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Поліський національний університет (Україна)
Гнезнінська вища школа «Міленіум» (Польща)
Інститут управління глобальним партнерством
(Польща-США)**

**МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА:
тренди та подолання викликів**



**Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної
конференції молодих вчених, аспірантів, студентів**

Житомир, 2025

*МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА:
тренди та подолання викликів*

Кучкин Д.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА
ОСОБЛИВОСТІ УСПІХУ254

Мартюшева В.

ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО
ЧАСУ. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА АДАПТАЦІЯ ДО
ВИКЛИКІВ.....258

Матвеев Д.

ВПРОВАДЖЕННЯ HRTECH-РІШЕНЬ У СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ АТ “УКРЕКСІМБАНК”263

Носаль Х., Бучацька І.

АДАПТИВНИЙ МАРКЕТИНГ І КОМУНІКАЦІЇ: ІННОВАЦІЇ В
УМОВАХ ВИКЛИКІВ.....267

Папуш О.

ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....271

Можаровська В.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ З
УРАХУВАННЯМ ВИКЛИКІВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....275

Патлай С.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....280

Присяжнюк Ю.

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК
СКЛADOVA СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
.....283

ВПРОВАДЖЕННЯ HRTECH-РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРЕКСІМБАНК»

Матвеев Д.О., магістрант
Науковий керівник: Місевич М.А., к.е.н, доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Сучасна банківська система переживає період глибоких трансформацій, що зумовлені розвитком цифрових технологій. Зміни торкаються не лише фінансових операцій, а й системи управління персоналом, яка поступово переходить у цифровий формат. Цифрова трансформація менеджменту персоналу передбачає інтеграцію інформаційних технологій у всі процеси роботи з кадрами — від підбору і навчання до оцінювання результатів діяльності, мотивації та розвитку корпоративної культури. Для українських банків цей процес є надзвичайно важливим, адже саме ефективне управління людським капіталом визначає рівень конкурентоспроможності установи в умовах постійних змін ринку.

Основний зміст. Поняття HRTech (Human Resources Technology) охоплює широкий спектр цифрових інструментів, що автоматизують і вдосконалюють управління персоналом [4]. До них належать системи управління людськими ресурсами (HRM-системи), сервіси електронного рекрутингу, платформи для дистанційного навчання (LMS), системи HR-аналітики, електронний документообіг та інші інноваційні рішення. Завдяки цим технологіям банківські установи мають змогу не лише оптимізувати кадрові процеси, а й забезпечити прозорість, швидкість прийняття рішень і підвищити рівень взаємодії між працівниками різних підрозділів.

АТ «Укрексімбанк» є одним із банків, який активно впроваджує інноваційні цифрові рішення у сфері менеджменту персоналу. На сьогодні в банку функціонує сучасна HRM-

*МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА:
тренди та подолання викликів*

платформа, яка дає змогу вести облік кадрів, контролювати процеси підбору, оцінювання й адаптації працівників у цифровому середовищі. Окрему увагу банк приділяє розвитку системи дистанційного навчання, що дозволяє підвищувати кваліфікацію співробітників незалежно від їхнього місця розташування. Зокрема, працівники житомирського відділення мають можливість проходити онлайн-курси з питань фінансової безпеки, клієнтського сервісу, управлінських навичок, а також брати участь у вебінарах і внутрішніх тренінгах (табл. 1).

Таблиця 1

**Інструменти діджиталізації HR-процесів в
АТ «Укресімбанк»**

Інструменти	Результат впровадження
Внутр. HR платформа	Автоматизація обліку кадрів, адаптація та оцінка працівників
Онлайн підбір кадрів	Оптимізація процесу найму
Аналітичні звіти та показники ефективності	Прогнозування плинності кадрів і прийняття на основі цього управлінських рішень
Корпоративний портал	Поліпшення взаємодії між підрозділами, формування цифрової корп. культури
Електронні кадрові документи	Зменшення бюрократії, швидкість обміну даними

Сформовано на основі даних АТ «Укресімбанк» [2]

Важливим напрямом цифровізації менеджменту в Укресімбанку є застосування HR-аналітики. За допомогою аналітичних інструментів здійснюється прогнозування плинності кадрів, аналіз ефективності роботи працівників і виявлення потенційних лідерів для формування кадрового резерву. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню результативності роботи персоналу та ефективнішому плануванню кадрової політики банку. Водночас цифрові канали комунікації, такі як корпоративний портал, внутрішні месенджери та онлайн-наради, дозволяють налагодити

*МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА:
тренди та подолання викликів*

швидкий обмін інформацією між центральним офісом і регіональними підрозділами.

Застосування цифрових інструментів позитивно вплинуло на ефективність управління персоналом. Зокрема, спостерігається зменшення адміністративних витрат, скорочення часу на рутинні процеси, підвищення рівня задоволеності працівників та їхньої залученості у внутрішні ініціативи. Проте процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів, які потребують уваги та системного підходу (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та недоліки діджиталізації HRTech

Переваги	Недоліки
Автоматизація HR процесів	Нестача цифрових навичок
HR-аналітика	Ризики інф. безпеки
Дистанційне навчання	Висока вартість

Сформовано на основі власного дослідження

Серед основних проблем можна виокремити недостатній рівень цифрових компетентностей частини персоналу, особливо працівників старшого віку, які потребують адаптації до нових технологій. Деякі працівники виявляють опір до змін через побоювання щодо автоматизації певних процесів і можливої втрати робочих місць. Також актуальним є питання інформаційної безпеки, адже обробка великих обсягів персональних даних у цифровому середовищі вимагає підвищеної уваги до захисту інформації. Важливою проблемою залишається і фінансовий аспект — впровадження HRTech-рішень потребує значних інвестицій, а також ретельного планування та підготовки персоналу.

Попри наявні виклики, цифровізація менеджменту персоналу відкриває значні перспективи для розвитку банківської сфери. Передусім йдеться про формування нової культури управління, де ключову роль відіграє аналітика, гнучкість і безперервне навчання. Для подальшого розвитку HRTech в Україні доцільно зосередитись на підвищенні цифрової грамотності працівників, активнішому використанні штучного інтелекту для автоматизації підбору кадрів, аналізу мотивації та прогнозування кар'єрного зростання. Важливим напрямом є інтеграція HRM-систем з іншими управлінськими та

фінансовими платформами банку, що дозволить створити єдиний цифровий простір для управління всіма бізнес-процесами.

Висновки. Таким чином, цифрова трансформація менеджменту персоналу є невід'ємною частиною стратегічного розвитку банківських установ. Досвід АТ «Укрексімбанк» свідчить про те, що впровадження сучасних HRTech-рішень сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, формуванню відкритої комунікаційної культури та підвищенню рівня довіри всередині організації. Успіх цифрової трансформації залежить від здатності банку поєднати технологічні інновації з розвитком людського потенціалу, створити сприятливе середовище для навчання, творчості та професійного зростання. Саме синергія технологій і людського фактора є основою сучасного менеджменту в цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт АТ «Укрексімбанк» URL: <https://www.eximb.com/ua/bank> (дата звернення: 24.10.2025)
2. Bell E., Bryman A., Harley B. Business Research Methods. Oxford University Press. 2022. URL: <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198869443.001.0001> (дата звернення: 24.10.2025)
3. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799> (дата звернення: 24.10.2025)
4. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлипівка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213> (дата звернення: 24.10.2025)
5. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. № 101, URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09> (дата звернення: 24.10.2025)