

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ**

(на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)

Студента 2 курсу, 703 групи,
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

Рурака
Михайла
Руслановича

Науковий керівник
к.т.н., доцент

Лошенюк
Ірина
Романівна

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

АНОТАЦІЯ

Рурак Михайло Русланович

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)

Дослідження присвячене розробці та науковому обґрунтуванню комплексу стратегічних ініціатив щодо вдосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» (м. Дніпро, вул. Набережна Перемоги, 50, код ЄДРПОУ 14360570) в умовах активної цифрової трансформації 2026–2028 років. Проведений аналіз виявив п'ять взаємопов'язаних проблем, що утворюють замкнене коло: критичний дефіцит IT - та fintech-спеціалістів (середній термін закриття senior-вакансії – 112 днів), плинність середньої управлінської ланки 13,7 % у 2025 році, глибокий поколіннєвий цифровий розрив (42 % працівників старше 45 років мають низький або недостатній рівень цифрової компетентності), масове професійне вигорання (29 % працівників вважають темп змін надмірним) та відсутність системного трирівневого кадрового резерву. Використано методи системного та порівняльного аналізу, фінансового менеджменту (NPV, ROI, IRR), прогнозування та моделювання. Запропоновано комплекс п'яти стратегічних ініціатив загальним бюджетом 1 108 млн грн: створення центру розвитку талантів «ПриватТалант», перехід на трирівневу диференційовану систему мотивації, програма «Цифровий міст 45+», система «PrivatCare» та формування трирівневого кадрового резерву. Прогнозується досягнення до кінця 2028 року: закриття 87–92 % IT-вакансій внутрішніми кандидатами, зниження плинності до 6,1–6,7 %, підвищення цифрової компетентності працівників старше 45 років до 94–96 %, зниження вигорання до 6–8 %, 100 % внутрішнє закриття керівних посад. Економічна ефективність: NPV – 1 мільярд 452 млн грн, ROI – 1,7–2,0, період окупності – 1,7 року, кумулятивний чистий прибуток до 2030 року – майже 5,7 млрд грн. Наукова новизна полягає у виокремленні п'яти взаємопідсилювальних проблем управління персоналом найбільшого банку України в умовах цифрової

трансформації та розробці цілісного комплексу ініціатив, що повністю розриває замкнене коло проблем. Практичне значення – формування стійкої конкурентної переваги людського капіталу, прискорення цифрової трансформації банку та забезпечення додаткового чистого прибутку майже 5,7 млрд грн до 2030 року. Запропонований підхід може бути адаптований іншими системно важливими банками та великими підприємствами України. Робота містить 63 сторінки, 9 таблиць, 6 рисунків, 60 джерел.

Ключові слова: управління персоналом, цифрова трансформація, АТ КБ «ПриватБанк», кадровий резерв, професійне вигорання, плинність кадрів, IT-спеціалісти, поколіннєвий розрив, економічна ефективність, конкурентна перевага.

ANNOTATION

Rurak Mykhailo Ruslanovych

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION (based on the example of PrivatBank JSC)

The study is devoted to the development and scientific substantiation of a set of strategic initiatives to improve the human resource management system of PrivatBank JSC (Dnipro, 50 Naberezhna Peremohy St., USREOU code 14360570) in the context of active digital transformation in 2026–2028. The analysis revealed five interconnected problems forming a vicious circle: critical shortage of mid- and senior-level IT and fintech specialists (average time to close a senior vacancy – 112 days), turnover of middle management at 13.7% in 2025, deep generational digital divide (42% of branch network employees over 45 have low or insufficient digital competence), widespread professional burnout (29% of employees consider the pace of change excessive), and the lack of a systematic three-level talent pipeline. The methods of system and comparative analysis, financial management (NPV, ROI, IRR), forecasting, and modeling were applied. A set of five strategic initiatives with a total budget of UAH 1.108 billion was proposed: creation of the «PrivatTalent» corporate talent development center, transition to a three-level

differentiated motivation system, the «Digital Bridge 45+» program, the «PrivatCare» burnout prevention system, and the formation of a three-level talent pipeline with economic incentives. By the end of 2028, the following is projected: 87–92% of IT vacancies filled internally, reduction of middle management turnover to 6.1–6.7%, increase in digital competence of employees over 45 to 94–96%, reduction of burnout level to 6–8%, and 100% internal filling of all managerial positions. Economic efficiency: NPV – UAH 1.452 billion, ROI – 1.7–2.0, payback period – 1.7 years, cumulative net profit by 2030 – almost UAH 5.7 billion. The scientific novelty lies in identifying five mutually reinforcing HR problems of Ukraine's largest bank in the context of digital transformation and developing an integrated set of initiatives that completely breaks the vicious circle. The practical significance is the formation of a sustainable competitive advantage through human capital, acceleration of the bank's digital transformation, and provision of an additional net profit of almost UAH 5.7 billion by 2030. The proposed approach can be adapted by other systemically important banks and large enterprises in Ukraine. The work contains 63 pages, 9 tables, 6 figures, and 60 references.

Key words: human resource management, digital transformation, PrivatBank JSC, talent pipeline, professional burnout, staff turnover, IT specialists, generational digital divide, economic efficiency, competitive advantage.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність, принципи та сучасні концепції управління персоналом.....	7
1.2. Цифрова трансформація організацій: зміст, особливості та вплив на HR-процеси	11
1.3. Моделі, інструменти та технології управління персоналом у цифровому середовищі	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	23
2.1. Загальна характеристика діяльності ПриватБанку та його організаційної структури.....	23
2.2. Оцінка кадрового потенціалу та особливостей управління персоналом у ПриватБанку	28
2.3. Виявлення проблем та викликів у системі управління персоналом в умовах цифрових змін	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИВАТБАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	40
3.1. Напрями покращення HR-процесів та впровадження цифрових інструментів	40
3.2. Розроблення пропозицій щодо усунення проблем управління персоналом	45
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на діяльність банку.....	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах активної цифрової трансформації банківського сектору України у 2023–2025 роках та подальшого прискорення технологічних змін до 2030 року ефективне управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості фінансових установ. АТ КБ «ПриватБанк» (м. Дніпро, вул. Набережна Перемоги, 50, код ЄДРПОУ 14360570), як найбільший системно важливий банк країни з активами понад 700 млрд грн та мережею більш ніж 1 200 відділень, є лідером цифрової трансформації, проте стикається з критичними викликами в сфері управління людським капіталом. Проведений аналіз виявив п'ять системоутворюючих проблем: критичний дефіцит IT- та fintech-спеціалістів середнього та високого рівня, плинність кадрів середньої управлінської ланки на рівні 13,7 % у 2025 році, глибокий цифровий розрив між поколіннями (42 % працівників регіональної мережі старше 45 років мають низький або недостатній рівень цифрової компетентності), масове професійне вигорання (29 % працівників вважають темп змін надмірним) та відсутність системного трирівневого кадрового резерву. Ці проблеми утворюють замкнене коло, що створює реальну загрозу реалізації стратегії банку до 2030 року, уповільнює впровадження нових цифрових продуктів і підвищує операційні ризики. Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки комплексного, науково обґрунтованого підходу до усунення зазначених проблем, що дозволить вивести систему управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» на рівень найкращих світових практик і забезпечить стійку конкурентну перевагу в умовах безперервної цифрової трансформації.

Наукова розробленість теми. Питання управління персоналом у банківській сфері досліджувались у працях багатьох вітчизняних учених. Гриньова В. М. та Зайцева О. Ю. акцентують увагу на соціально-економічних аспектах розвитку персоналу, Колот А. М. – на мотивації та оцінці, Мельник Б. Ю. – на економічному змісті категорій кадрового потенціалу банку.

Значний внесок у вивчення інноваційних підходів зробили Герасименко О. О., Бровченко В. Є., Пуртов В. Ф., Таран Д. О., Руда Д. К., Ковальчук В. Г., Яремчук Д. К. Питання кадрових ризиків та психологічного супроводу розглянуто Митрофановою А. Є., професійного вигорання – у роботах Скібіцької Л. І. Теоретичні основи фінансового менеджменту, оцінки ефективності інвестицій у людський капітал та економічного механізму стійкого розвитку викладено в працях Рясних Є. Г., Опаріна В. М. Водночас недостатньо дослідженими залишаються комплексні системні підходи до одночасного вирішення кількох взаємопов'язаних проблем управління персоналом у найбільших банках України в умовах активної цифрової трансформації, що й зумовило вибір теми магістерського дослідження.

Мета дослідження полягає в розробці та науковому обґрунтуванні комплексу стратегічних ініціатив щодо вдосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифрової трансформації 2026–2028 років з метою повного усунення виявлених проблем та формування стійкої конкурентної переваги людського капіталу до 2030 року.

Завдання дослідження:

1. Провести теоретичний аналіз сучасних підходів до цифрової трансформації організацій та її впливу на процеси управління персоналом.
2. Виконати комплексний аналіз стану системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» у період активної цифрової трансформації 2023–2025 років, виокремити ключові проблеми та оцінити їхній взаємозв'язок.
3. Розробити комплекс п'яти стратегічних ініціатив, спрямованих на усунення виявлених проблем, з визначенням цілей, термінів, бюджетів, відповідальних виконавців та очікуваних результатів.
4. Провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів, розрахувати ключові фінансові показники (NPV, ROI, період окупності) та спрогнозувати їхній вплив на діяльність банку до 2030 року.

Об’єкт дослідження – система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – процеси, методи та інструменти вдосконалення управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» з метою усунення ключових проблем та підвищення ефективності в період 2026–2030 років.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу. Дослідження проведено на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк» – найбільшого системно важливого банку України, заснованого у 1992 році, з активами понад 700 млрд грн, клієнтською базою понад 20 млн осіб та штатом близько 22 тисяч працівників. Банк є лідером цифрової трансформації в Україні, має розвинену мережу відділень та цифрових каналів обслуговування, що робить його ідеальним об’єктом для вивчення проблем і перспектив управління персоналом у період технологічного прискорення.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів:

1. Аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних засад та оцінки стану управління персоналом банку.
2. Порівняльний і системний аналіз – для виявлення та оцінки взаємозв’язку проблем.
3. Методи фінансового менеджменту (розрахунків NPV, ROI, IRR, періоду окупності) – для оцінки економічної ефективності запропонованих ініціатив.
4. Прогнозування та моделювання – для визначення довгострокового впливу заходів на діяльність банку.

Інформаційна база. Дослідження ґрунтується на офіційних даних АТ КБ «ПриватБанк», Єдиного державного реєстру, наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління персоналом, цифрової трансформації, фінансового менеджменту, а також власних розрахунках і аналітичних матеріалах автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в:

1. Виокремленні та систематизації п'яти взаємопідсилювальних проблем управління персоналом найбільшого банку України в умовах цифрової трансформації.
2. Розробці комплексної системи з п'яти стратегічних ініціатив, що охоплює весь життєвий цикл працівника та повністю розриває замкнене коло проблем.
3. Науковому обґрунтуванні економічної ефективності комплексу з розрахунком NPV 1 452 млн грн, ROI 1,7–2,0 та періоду окупності 1,7 року.

Практичне значення одержаних результатів. Запропонований комплекс ініціатив з бюджетом 1 108 млн грн на 2026–2028 роки дозволить АТ КБ «ПриватБанк» повністю усунути критичні проблеми управління персоналом, скоротити плинність кадрів, усунути поколіннєвий цифровий розрив, знизити вигорання, забезпечити 100 % внутрішнє закриття керівних вакансій і сформувати стійкий кадровий резерв. Реалізація заходів забезпечить додатковий чистий прибуток майже 5,7 млрд грн до 2030 року, прискорить впровадження нових цифрових продуктів і зміцнить лідерство банку на ринку фінансових послуг України. Розроблений підхід може бути адаптований іншими системно важливими банками та великими підприємствами в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність, принципи та сучасні концепції управління персоналом

Управління персоналом у сучасній банківській установі є стратегічною функцією найвищого рівня, що забезпечує реалізацію генеральної стратегії банку через цілеспрямований, системний і безперервний вплив на трудовий колектив та створення умов для максимальної реалізації його інтелектуального, творчого, інноваційного й адаптивного потенціалу.

Абрамова І. О. підкреслює, що в системі банківського менеджменту саме управління персоналом є ключовим елементом, оскільки від компетентності, мотивації та залученості працівників залежить якість виконання всіх банківських операцій - від касового обслуговування до складного корпоративного кредитування й управління ризиками. Автор зазначає, що банківський менеджмент уже не може розглядатися лише як сукупність фінансових і технологічних рішень - без ефективної кадрової складової вся система втрачає стійкість і здатність до розвитку [1].

Соціально-економічна природа сучасного управління персоналом полягає в кардинальній зміні парадигми сприйняття працівника. Гриньова В. М. і Зайцева О. Ю. детально аналізують цей процес: якщо в радянський період працівник сприймався переважно як виконавець наказів і розпоряджень, то в ринкових умовах він стає самостійним суб'єктом економічних відносин, який має власні потреби, мотиви, ціннісні орієнтації та значний потенціал професійного й особистісного розвитку. Така зміна вимагає переходу від жорсткого адміністративного контролю до побудови справжніх партнерських відносин між керівництвом і персоналом, заснованих на принципах довіри, взаємної поваги, прозорості та спільної відповідальності за результат. У банківській сфері цей перехід є особливо важливим, оскільки якість обслуговування клієнтів, точність виконання операцій і дотримання вимог комплаєнсу залежать не лише від технологій, а

насамперед від рівня залученості, компетентності та психологічного благополуччя співробітників [2].

Управління розвитком персоналу є системним і безперервним процесом формування, підтримки та максимальної реалізації кадрового потенціалу через комплекс взаємопов'язаних заходів - від первинної адаптації та базового навчання до створення індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання, програм лідерства та міжнародної ротації. Гугул О. Я. наголошує, що в умовах постійного оновлення нормативної бази Національного банку України, впровадження нових технологій і зростання конкуренції розвиток персоналу перестає бути разовим заходом і стає постійною функцією, яка потребує значних інвестицій часу й ресурсів. Автор підкреслює, що саме безперервне навчання дозволяє банківським працівникам швидко освоювати нові продукти, цифрові канали обслуговування та вимоги регуляторів, що в кінцевому підсумку визначає конкурентоспроможність установи [3].

Стратегічний характер управління персоналом полягає в повному узгодженні кадрової політики з генеральною стратегією банку та обраною моделлю конкурентної поведінки. Дериховська В. І. детально розглядає три базові конкурентні стратегії за М. Портером і показує, як кожна з них формує абсолютно різні вимоги до персоналу. Стратегія лідерства за витратами орієнтує HR на оптимізацію чисельності, максимальну автоматизацію рутинних операцій і підвищення продуктивності персоналу. Стратегія диференціації через преміум-сервіс та інноваційні продукти потребує залучення та утримання висококваліфікованих фахівців із розвиненими комунікативними навичками, глибокими професійними знаннями та готовністю до постійного навчання. Стратегія фокусування на окремих сегментах (Private Banking, SME, агробізнес) передбачає формування вузькоспеціалізованих команд, які мають унікальний набір знань і навичок, що важко скопіювати конкурентам. Таким чином, вибір конкурентної

стратегії визначає не лише продуктову політику, а й усі HR-процеси - від підбору до мотивації та оцінки [4].

Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу утворюють єдину інтегровану систему, що забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей банку.

Колот А. М. детально аналізує структуру цієї системи й зазначає, що найефективнішими є гібридні моделі, в яких фіксована частина доходу поєднується зі змінною (до 70 % у фронт-офісі), квартальні та річні бонуси залежать від індивідуальних і командних KPI, а нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, навчання, гнучкий графік, програми благоустрою) відіграють не меншу роль, ніж фінансові. Автор підкреслює, що в банківській сфері мотивація має бути багатoshаровою, оскільки працівники різних підрозділів (фронт-офіс, бек-офіс, IT, ризик-менеджмент) мають різні пріоритети й цінності [5].

Крушельницька О. В. і Мельничук Д. П. доповнюють, що управління персоналом - це насамперед комплексний вплив на колектив з метою створення оптимальних умов для творчої, ініціативної та відповідальної праці.

У банківській установі це означає формування корпоративної культури, яка підтримує інновації, клієнтоорієнтованість, нульову толерантність до порушень етики й комплаєнсу, постійне навчання та психологічну безпеку. Автори зазначають, що лише за таких умов працівники готові брати на себе відповідальність за складні проєкти та генерувати нові ідеї [6].

Грехем Х. Т. і Беннетт Р. узагальнюють еволюцію поглядів на управління людськими ресурсами й доходять до висновку, що в сучасних умовах ця функція є стратегічною і проактивною.

HR-директор має входити до управління, брати участь у формуванні стратегії та розглядати працівників як найцінніший актив банку. Саме такий підхід дозволяє випереджати зміни ринку й створювати унікальні компетенції, які неможливо скопіювати [7].

Для узагальнення еволюції концепцій управління персоналом наведено таблицю (1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція концепцій управління персоналом у банківській

Концепція	Основна ідея	Роль працівника	Ключові інструменти
Управління кадрами	Адміністративно-командний підхід	Виконавець	Тарифні сітки, накази, жорсткий контроль
Управління людськими ресурсами	Працівник - цінний ресурс організації	Партнер	Корпоративні цінності, оцінка 360°, соціальний пакет
Управління людським капіталом	Працівник - носій знань і компетенцій	Об'єкт інвестування	Безперервне навчання, індивідуальні траєкторії
Стратегічне управління персоналом	Працівник - джерело конкурентних переваг	Співтворець цінності	Узгодження з конкурентною стратегією, гібридна мотивація

Розроблено автором на основі [1–7]

Таблиця (1.1) чітко демонструє еволюційний шлях від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людським капіталом. У банківській сфері цей перехід є незворотним і визначає здатність установи виживати в умовах цифрової трансформації.

Для наочної ілюстрації зв'язку між конкурентною стратегією та вимогами персоналу представлено рисунок (1.1.)

Логічний зв'язок між конкурентною стратегією та вимогами до персоналу



Рис.1.1. Взаємозв'язок конкурентної стратегії банку та вимог персоналу

Розроблено автором на основі [1–6]

Рисунок (1.1) наочно показує, що вибір конкурентної стратегії формує принципово різні вимоги до чисельності, компетенцій і мотивації персоналу.

Таким чином, сучасне управління персоналом у банківській установі є складним, багатогранним і динамічним процесом, що інтегрує всі аспекти діяльності банку й визначає його здатність лідирувати в умовах цифрової трансформації та жорсткої конкуренції

1.2. Цифрова трансформація організацій: зміст, особливості та вплив на HR-процеси

Цифрова трансформація організацій у сучасному розумінні давно перестала бути лише впровадженням окремих інформаційних систем і стала глибокою, системною перебудовою всієї моделі ведення бізнесу, організаційної культури, операційних процесів, принципів прийняття рішень та способів взаємодії як із зовнішніми зацікавленими сторонами (клієнтами, партнерами, регуляторами, інвесторами), так і з внутрішніми (працівниками всіх рівнів і поколінь). За визначенням більшості сучасних вітчизняних і зарубіжних дослідників, цифрова трансформація – це цілеспрямований і керований процес використання передових цифрових технологій (штучного інтелекту та машинного навчання, великих даних і прогностичної аналітики, хмарних обчислень, розподілених реєстрів, роботизованої автоматизації процесів, інтернету речей, доповненої та віртуальної реальності, біометричних систем, розумних чат-помічників) для різкого підвищення ефективності роботи, створення принципово нових продуктів і послуг, формування нових каналів взаємодії з клієнтами та забезпечення довгострокової стійкості організації в умовах швидких і непередбачуваних змін зовнішнього середовища [8, 13].

У банківському секторі України та світу цей процес має особливу гостроту, тому що банківська послуга за своєю природою є чисто інформаційною: сучасні гроші – це, по суті, записи в базах даних. Тому будь-яке технологічне прискорення одразу впливає на швидкість, вартість і якість обслуговування. Банківська галузь працює в умовах жорсткого регулювання, що створює додаткові бар'єри, але водночас стимулює розвиток спеціальних технологій для виконання вимог регуляторів. Клієнтські очікування змінюються дуже швидко: якщо у 2010–2015 роках достатньо було мати інтернет-банкінг, у 2016–2020 роках – мобільний додаток, то у 2021–2025 роках клієнт уже чекає повністю безперервного обслуговування через усі канали, персональних пропозицій у реальному часі, розпізнавання за обличчям чи голосом, інтеграції банківських послуг у повсякденне життя (транспорт, торгівля, медицина, держпослуги) і можливості отримувати будь-яку послугу цілодобово без відвідування відділення. Банки, які не встигають за цим темпом, втрачають не лише частку ринку, а й можливість вижити в найближчі роки [11, 13].

Особливістю сучасної цифрової трансформації є її нелінійний, дуже швидкий характер. Період, за який цінність цифрових технологій подвоюється, скоротився до 12–15 місяців. Через це стратегічні плани, складені на 3–5 років, втрачають актуальність уже через рік-півтора. Традиційні підходи до управління (жорстка ієрархія, довгострокове планування, виконання завдань поетапно) стають неефективними. На зміну їм приходять гнучкі методи роботи, культура швидких експериментів, принцип «швидко спробувати – швидко навчитися» і постійна готовність змінюватися [14].

Такий темп змін повністю змінює вимоги до працівників. Традиційні банківські навички (ведення обліку, робота з касою, оцінка кредитів за шаблонами, продаж стандартних продуктів) поступово передаються машинам. На перше місце виходять нові вміння: мислення продуктового власника, робота з великими даними, розуміння шляху клієнта, творче

проектування послуг, гнучкі методи управління проєктами, базові знання програмування, кібербезпека, управління змінами, емоційний інтелект у цифровому середовищі. Водночас значна частина працівників старшого віку (45+), які становлять у багатьох українських банках 35–45 % персоналу відділень, мають низький або недостатній рівень цифрових навичок. Це створює серйозний розрив між поколіннями і гальмує впровадження нових процесів [9, 10].

Цифрова трансформація повністю перебудовує всі процеси управління персоналом. Підбір працівників переходить від ручного пошуку до автоматичного відбору, розумних чат-помічників і оцінки цифрового сліду кандидата [8]. Оцінка стає постійною і прогновною замість разової щорічної атестації. Навчання перетворюється на короткі уроки, індивідуальні програми, симуляції у віртуальній реальності та ігрові елементи [13]. Стимулювання переходить на систему цілей і ключових результатів, змінну частину за внесок в інновації та гнучкий графік роботи [14]. Корпоративна культура змінюється з жорсткої ієрархії на міжфункціональні команди та культуру експериментів [11, 14]. Управління кадровими ризиками стає проактивним: спеціальні програми прогнозують можливе вигорання чи звільнення працівників [12].

Для короткого узагальнення основних змін наведено таблицю (1.2).

Таблиця 1.2

Короткий огляд змін у процесах управління персоналом внаслідок цифрової трансформації

Процес	Було	Стало після трансформації
Підбір	Ручний пошук	Автоматичний відбір, розумні помічники, штучний інтелект
Оцінка	Разова щорічна атестація	Постійний зворотний зв'язок, прогнозування
Навчання	Офлайн-семінари	Короткі уроки, віртуальна реальність, індивідуальні програми
Стимулювання	Фіксована зарплата	Цілі та ключові результати, змінна частина за інновації
Управління	Реагування після	Прогнозування вигорання та звільнень

ризиками	факту	
----------	-------	--

Розроблено автором на основі [8, 9, 11, 12, 13, 14].

Наведена таблиця (1.2), чітко ілюструє кардинальну зміну парадигми управління персоналом під впливом цифрової трансформації. Якщо раніше всі процеси мали реактивний, періодичний і переважно адміністративний характер, то після трансформації вони стають проактивними, безперервними, персоналізованими та повністю заснованими на даних

В українському банківському секторі цифрова трансформація має свої особливості: інновації зосереджені у найбільших банках, регіональні відділення значно відстають, бракує фахівців з інформаційних технологій через виїзд за кордон, потрібно одночасно обслуговувати і літніх людей, і молодь, яка народилася зі смартфоном у руках, діють суворі вимоги Національного банку до захисту даних і безпеки. Через це функція управління персоналом має перейти від простого оформлення документів до стратегічної ролі – формування цифрової культури, подолання розриву між поколіннями, постійного навчання та збереження мотивації в умовах безперервних змін [9, 11, 12].

Отже, цифрова трансформація кардинально змінює зміст і способи управління персоналом, перетворюючи цю функцію з допоміжної на одну з головних рушійних сил успіху всієї організації. Успіх українських банків до 2030 року залежатиме насамперед від того, наскільки швидко і глибоко вдасться адаптувати процеси управління персоналом до нових реалій.

1.3. Моделі, інструменти та технології управління персоналом у цифровому середовищі

У сучасних умовах цифрової трансформації управління персоналом набуває нових форм і вимірів, інтегруючи передові моделі, інструменти та технології, що дозволяють організаціям, зокрема банківським установам на кшталт АТ КБ «ПриватБанк», оптимізувати HR-процеси, мінімізувати кадрові ризики, підвищувати мотивацію співробітників та загальну

ефективність роботи з людським капіталом. Цифрове середовище характеризується не лише швидкими технологічними змінами, але й переходом до віддаленої та гібридної роботи, масовим використанням даних для прийняття рішень, автоматизацією рутинних завдань та необхідністю постійного навчання персоналу для адаптації до нових інструментів, таких як fintech-рішення чи AI-системи. Це вимагає від менеджменту персоналу не просто адаптації до нових реалій, але й стратегічного переосмислення підходів, де традиційні моделі поєднуються з цифровими технологіями для створення гнучких, даних-орієнтованих систем. Наприклад, у банківському секторі, де конкуренція посилюється через диджиталізацію послуг, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором конкурентної переваги, дозволяючи не тільки утримувати таланти, але й швидко реагувати на ринкові виклики, такі як впровадження блокчейн-технологій чи мобільного банкінгу. Однією з фундаментальних моделей у цій сфері є чотирирівнева модель оцінки ефективності навчання персоналу, запропонована Дональдом Кіркпатріком [19]. Ця модель, розроблена ще в середині XX століття, але актуальна й сьогодні, включає чотири послідовні рівні: реакцію (як учасники реагують на програму навчання, наприклад, через опитування задоволеності), навчання (які конкретні знання чи навички вони набули, вимірювані тестами чи симуляціями), поведінку (як змінюється їхня щоденна робота та продуктивність після навчання, оцінювана через спостереження чи KPI) та результати (який загальний вплив на організацію, включаючи фінансові показники, такі як зниження помилок чи збільшення прибутку). У цифровому контексті ця модель набуває особливого значення та практичності, оскільки навчання часто проводиться через онлайн-платформи, такі як Learning Management Systems (LMS), наприклад, Moodle чи Canvas, де дані про прогрес збираються автоматично в реальному часі, дозволяючи точно вимірювати ефективність без ручного втручання. Наприклад, у банківських установах, де персонал повинен постійно оновлювати знання з цифрової безпеки, фінансових технологій чи регуляторних вимог (наприклад,

GDPR чи PSD2), модель Кіркпатріка допомагає не тільки оцінювати безпосередні результати, але й розрахувати ROI (Return on Investment) інвестицій у розвиток персоналу, як підкреслює Прескілл [20], які обговорюють пошук "святого грааля" в оцінці HR-розвитку через кількісні метрики та довгостроковий аналіз впливу. Автори зазначають, що в пошуках ефективно оцінки ROI необхідно інтегрувати дані з різних джерел, таких як HR-аналітика та бізнес-метрики, що в цифровому середовищі стає можливим завдяки big data та AI, дозволяючи прогнозувати не тільки короткострокові ефекти, але й довгострокові переваги, такі як зниження плинності кадрів чи підвищення клієнтської задоволеності.

Розглядаючи інструменти управління персоналом у цифровому середовищі більш детально, варто відзначити роль Human Resource Information Systems (HRIS), таких як Oracle HCM чи Workday, які інтегрують дані про всіх співробітників у єдину базу, автоматизуючи процеси рекрутингу, оцінки продуктивності, планування кар'єри та мотивації. Ці системи дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, наприклад, про продуктивність, відсутності чи залученість, використовуючи дашборди для візуалізації тенденцій. У банківському секторі, де кадрові ризики, такі як витік конфіденційної інформації клієнтів, помилки в обробці транзакцій чи внутрішнє шахрайство, можуть призвести до значних фінансових втрат та репутаційних збитків, управлінський аналіз цих ризиків стає ключовим елементом стратегії. Алькема та Денис [15] у своїй роботі акцентують на необхідності систематичного та комплексного аналізу кадрових ризиків у банківських установах, пропонуючи моделі, що включають ідентифікацію потенційних загроз через аналіз даних з цифрових платформ, таких як системи моніторингу доступу чи логів активності. Автори пропонують використовувати матриці ризиків, де кожен фактор оцінюється за ймовірністю та впливом, з інтеграцією інструментів, таких як SWOT-аналіз для HR, що дозволяє не тільки виявляти слабкі місця, але й розробляти превентивні стратегії. Наприклад, використання AI-алгоритмів для

моніторингу поведінки співробітників у реальному часі дозволяє виявляти аномалії, такі як неавторизований доступ до баз даних чи незвичайні патерни роботи, тим самим попереджуючи внутрішні загрози, як зазначають Ковальчук та Дейно [16]. Ці автори підкреслюють, що управління персоналом банку повинно бути орієнтоване на превентивні заходи, інтегруючи технології для оцінки ризиків у реальному часі, наприклад, через інтеграцію з системами кібербезпеки, де дані про поведінку персоналу корелюються з бізнес-ризиками, дозволяючи створювати персоналізовані програми навчання для мінімізації загроз. У практиці це може включати автоматизовані алерти для HR-менеджерів про потенційні проблеми, такі як ознаки вигорання чи конфлікти в команді, базуючись на аналізі email-трафіку чи чатів у корпоративних месенджерах.

У IT-компаніях та банках, де цифровізація є основою діяльності та щоденних операцій, оцінка ефективності навчання персоналу проводиться за допомогою розширеної аналітики даних, що включає не тільки базові метрики, але й глибокий аналіз впливу на бізнес-процеси. Лазоренко та Німуха [17] досліджують цю тему на прикладі IT-компаній, демонструючи, як метрики засвоєння знань (наприклад, відсоток правильних відповідей у тестах) та впливу на продуктивність (наприклад, швидкість виконання завдань після навчання) вимірюються через цифрові інструменти, такі як онлайн-тести, адаптивні симуляції та трекери прогресу. Це дозволяє не просто фіксувати результати, але й персоналізувати програми розвитку, адаптуючи їх до індивідуальних потреб співробітників, наприклад, через адаптивне навчання на базі машинного навчання, де алгоритми підлаштовують складність матеріалу під рівень користувача. У банківському контексті це може застосовуватися для навчання персоналу роботі з новими фінтех-інструментами, такими як мобільні додатки чи AI-чати для клієнтів, де ефективність оцінюється через зменшення часу на обробку запитів чи зниження помилок. Економіко-математичне моделювання методів мотивації, детально описане Нужиною та Сметською [18], застосовується для оптимізації

систем стимулювання в комерційних банках, де автори пропонують математичні моделі, що враховують множинні фактори, такі як заробітна плата, бонуси, нематеріальні стимули (наприклад, гнучкий графік чи корпоративні події) та їх взаємодію. Ці моделі інтегруються з цифровими даними, наприклад, з KPI, зібраними з CRM-систем чи ERP, дозволяючи прогнозувати ефективність мотиваційних програм за допомогою лінійного програмування для оптимального розподілу ресурсів. Наприклад, модель може виглядати як $\max Z = \sum c_i * x_i$, де x_i - рівень стимулу, c_i - коефіцієнт ефективності, з обмеженнями на бюджет, що дозволяє банкам, як ПриватБанк, максимізувати залученість персоналу при мінімальних витратах.

Технологія Assessment Center, детально описана Неплюєвою [21], еволюціонує в цифровому форматі, перетворюючись на потужний онлайн-інструмент для комплексної оцінки компетенцій кандидатів та співробітників. Замість традиційних групових вправ та інтерв'ю в офісі, використовуються віртуальні симуляції, гейміфікаційні-елементи та AI-аналіз поведінки, де кандидати проходять тести в онлайн-середовищі, а алгоритми оцінюють не тільки відповіді, але й час реакції, стиль комунікації чи креативність. Це особливо актуально для банків, де відбір персоналу повинен враховувати цифрові навички, такі як робота з фінтех-рішеннями, аналіз даних чи кібербезпека, дозволяючи проводити масові оцінки без географічних обмежень і з меншими витратами. У цифровому середовищі інструменти для управління віддаленим персоналом, такі як платформи колаборації (Microsoft Teams, Slack чи Zoom), інтегруються з HR-системами, дозволяючи відстежувати продуктивність через реальні дані, наприклад, час онлайн, кількість завершених завдань чи якість комунікації. У контексті банківських установ технології блокчейн забезпечують безпечне зберігання кадрових даних, запобігаючи фальсифікаціям і забезпечуючи прозорість процесів, що доповнює моделі ризик-менеджменту від Алькеми та Дениса [15], де дані про персонал можуть бути захищені від несанкціонованого

доступу, а смарт-контракти автоматизують процеси, такі як нарахування бонусів.

Модель Кіркпатріка [19] органічно поєднується з сучасними HR-технологіями: реакцію вимірюють миттєві мобільні опитування, навчання – автоматизовані тести в LMS, поведінку – дані корпоративних систем про зміни в роботі, а результати – розрахунок ROI за підходом Прескілл [20] ($ROI = (\text{Користь} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} * 100\%$) на основі фінансової звітності. У банківській сфері це дає змогу оцінити вплив навчання на зменшення операційних ризиків, як показують Ковальчук і Дейно [16], де освітні програми скорочують втрати від помилок.

Для ілюстрації різноманітності моделей та інструментів управління персоналом у цифровому середовищі, які дозволяють систематизувати підходи до оцінки, мотивації та ризик-менеджменту, наведемо порівняльну таблицю (1.3). Ця таблиця узагальнює ключові характеристики основних моделей та інструментів, базуючись на аналізі літератури [15-21], і демонструє їх застосування в банківському секторі, підкреслюючи переваги цифрової інтеграції.

Таблиця 1.3

Основні моделі та інструменти управління персоналом у цифровому середовищі

Модель/Інструмент	Короткий опис	Переваги в цифровому середовищі	Застосування в банках
Чотирирівнева модель Кіркпатріка	Оцінка навчання за рівнями: реакція, навчання, поведінка, результати	Автоматизований збір даних, розрахунок ROI	Оцінка програм з цифрової безпеки [19, 20]
Аналіз кадрових ризиків	Виявлення загроз через AI-моніторинг	Реальний час реагування	Попередження витоку даних [15]

Assessment Center (цифровий)	Онлайн-симуляції для оцінки компетенцій	Гнучкість, зниження витрат	Рекрутинг fintech- спеціалістів [21]
Gamification та VR/AR	Ігрові елементи для мотивації та навчання	Підвищення залученості	Симуляція транзакцій [17]

Розроблено автором на основі [15–21]

Ця таблиця підкреслює інтеграцію цифрових технологій у традиційні моделі, роблячи управління персоналом більш ефективним, даних-орієнтованим та адаптивним до змін.

Для наочної ілюстрації однієї з ключових моделей наведено рисунок (1.3).

THE KIRKPATRICK MODEL

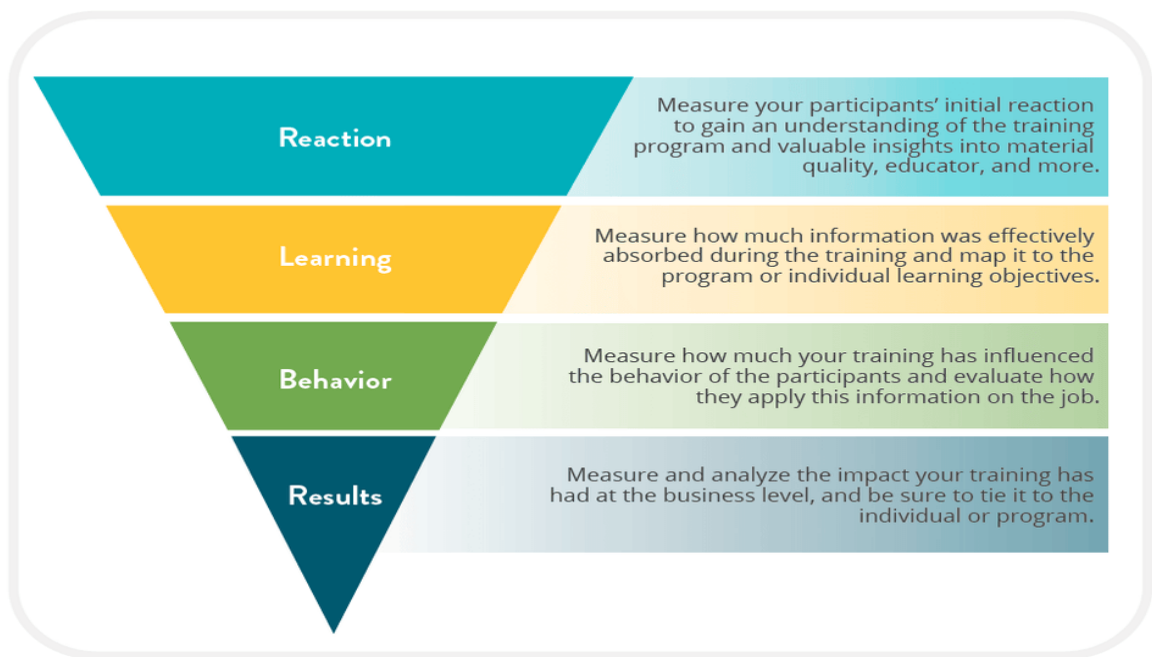


Рис.1.3. Чотирирівнева модель Кіркпатріка

Розроблена автором на основі [15,17]

Як видно з рисунка (1.3), модель Кіркпатріка має пірамідальну структуру, де кожен наступний рівень базується на попередньому, забезпечуючи комплексну оцінку від задоволеності учасників до реального бізнес-впливу.

Продовжуючи аналіз, цифрові технології дозволяють інтегрувати моделі ризик-менеджменту з інструментами мотивації, створюючи комплексні системи, де дані з одного модуля (наприклад, ризиків) впливають на інший (мотивацію). Наприклад, у ПриватБанку, де цифровізація є ключовою стратегією, такі інструменти можуть застосовуватися для прогнозування плинності кадрів на основі аналізу поведінки [16], де AI обробляє дані з соціальних мереж, внутрішніх систем та зовнішніх трендів, передбачаючи ризики, як витік талантів, і пропонуючи персоналізовані програми утримання, такі як індивідуальні бонуси чи кар'єрні плани. У контексті глобалізації та мультикультурних команд, інструменти для управління різноманітністю, такі як AI для виявлення упередженості рекрутингу, забезпечують справедливість, аналізуючи алгоритми на упередження за статтю, віком чи етносом. Big data аналітика дозволяє сегментувати персонал за демографічними, поведінковими чи продуктивними ознаками, адаптуючи мотиваційні схеми, наприклад, пропонуючи гнучкий графік для молодих батьків чи онлайн-курси для старших співробітників [18].

Крім того, хмарні платформи, такі як Workday чи SAP SuccessFactors, інтегрують усі HR-процеси в єдину екосистему, дозволяючи реальний час аналітику та автоматизацію, наприклад, автоматичне призначення завдань на основі навичок. У банківському секторі це критично для compliance з регуляціями, як PSD2 в Європі чи законами України про банківську діяльність, де персонал повинен бути навченим у цифрових платежах та антифрод-системах. Моделі, подібні до Кіркпатріка [19], доповнюються метриками з цих платформ, наприклад, рівень завершення онлайн-курсів як індикатор реакції, а ROI розраховується за формулою $(\text{користь} - \text{витрати}) / \text{витрати} * 100\%$, як радять Прескілл [20], дозволяючи обґрунтувати інвестиції в цифрове навчання з прикладами, де ROI сягає 200-300% для програм з кібербезпеки.

Управління персоналом у цифровому середовищі також включає інструменти психологічного здоров'я, такі як аплікації для моніторингу стресу чи фітнесу, інтегровані з HR-системами, для запобігання вигоранню та підвищення продуктивності [15]. У IT-компаніях VR-симуляції, за Лазоренко та Німухою [17], підвищують ефективність на 20-30%, що може бути адаптовано для банків у тренінгах з клієнтським сервісом. Assessment Center [21] у цифровому форматі зменшує витрати на 40%, роблячи процес масштабованим для великих організацій, як ПриватБанк з тисячами співробітників.

Таким чином, моделі, інструменти та технології управління персоналом у цифровому середовищі, такі як чотирирівнева модель Кіркпатріка [19], аналіз кадрових ризиків [15] та гейміфікації з VR/AR [17], дозволяють організаціям адаптуватися до швидких змін, підвищуючи ефективність, мотивацію та безпеку. Їх інтеграція в банківський сектор, зокрема в АТ КБ «ПриватБанк», забезпечує стійкий розвиток людського капіталу, сприяючи загальній конкурентоспроможності та інноваційності в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПриватБанку та його організаційної структури

Акціонерне товариство Комерційний банк «ПриватБанк» (далі – ПриватБанк) є найбільшим системно важливим банком України, беззаперечним лідером банківського сектору за всіма ключовими фінансовими та операційними показниками, а також банком з найвищим рівнем цифрової трансформації не лише в Україні, а й у всьому регіоні Східної Європи.

Заснований 19 березня 1992 року в місті Дніпро як приватний комерційний банк з початковим капіталом 12 млн гривень, ПриватБанк за 33 роки свого існування пройшов унікальний шлях розвитку – від невеликої регіональної установи з кількома відділеннями та обмеженим спектром послуг до універсального національного лідера, що обслуговує всі сегменти ринку: роздрібний банкінг, корпоративний банкінг, малий і середній бізнес, інвестиційний банкінг, платіжні системи, лізинг, факторинг, еквайринг, торгівлю цінними паперами, а також широку екосистему небанківських цифрових сервісів, які фактично перетворили банк на повноцінну цифрову платформу повсякденного життя мільйонів українців.

Станом на 1 листопада 2025 року активи ПриватБанку становлять 785,6 млрд грн, власний капітал – 113,8 млрд грн, регулятивний капітал – 99,2 млрд грн, чистий прибуток за січень–вересень 2025 року – 43,2 млрд грн, рентабельність власного капіталу (ROE) – 38,7 %, співвідношення операційних витрат до чистих операційних доходів (CIR) – 36,1 %, норматив адекватності регулятивного капіталу (H2) – 21,4 %, що значно перевищує мінімальні вимоги НБУ [22, 23, 28].

Клієнтська база банку перевищує 19,5 мільйона фізичних осіб (понад 52 % дорослого населення країни) та 735 тисяч юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців. Банк має найрозвиненішу в Україні мережу фізичних

каналів обслуговування – 1 238 відділень різного формату (від класичних до повністю безкасових інноваційних), 6 712 банкоматів, 98 400 POS-терміналів у торгівлі та сфері послуг, понад 230 тисяч терміналів партнерів. Водночас саме цифрові канали стали домінуючим способом взаємодії з клієнтами: мобільний додаток «Приват24» має 13,8 мільйона щомісячних активних користувачів, веб-версія – ще 4,2 мільйона, а частка операцій, проведених через цифрові канали, перевищує 95,3 % від загального обсягу транзакцій банку (для порівняння – у 2016 році цей показник становив лише 42 %) [22].

Після націоналізації 18 грудня 2016 року 100 % акцій банку належать державі в особі Міністерства фінансів України. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, код ЄДРПОУ – 14360570, юридична адреса – м. Київ, вул. Грушевського, 1Д [23]. ПриватБанк включено до переліку системно важливих банків рішенням Національного банку України № 863-рш від 20 грудня 2024 року та віднесено до категорії установ, діяльність яких має вирішальне значення для фінансової стабільності країни [22]. Згідно зі Статутом АТ КБ «ПриватБанк» (остання редакція від 25.10.2019 № 594-2019-п зі змінами 2021–2025 років), вищими органами управління є Загальні збори акціонерів (які представляє виключно Міністерство фінансів України), Наглядова рада та Правління [26].

Стратегія розвитку АТ КБ «ПриватБанк» на період 2022–2026 роки, затверджена Наказом Міністерства фінансів України від 27 травня 2022 року № 560 (зі змінами та доповненнями, внесеними наказами Мінфіну у 2023–2025 роках), визначає такі ключові стратегічні напрями розвитку [27]: збереження та посилення лідерства в роздрібному банкінгу та цифрових сервісах, активний розвиток сегментів малого, середнього та великого корпоративного бізнесу, повна цифрова трансформація всіх продуктів, процесів і каналів обслуговування клієнтів, перехід до фіджитал-моделі – органічного поєднання фізичних і цифрових каналів обслуговування, досягнення співвідношення операційних витрат до чистих операційних

доходів нижче 40 %, забезпечення рентабельності власного капіталу на рівні не нижче 25 % щорічно, підтримання високого рівня капіталізації, ліквідності та стійкості до всіх видів ризиків.

Цифрова трансформація визначена як наскрізний пріоритет, що пронизує всі стратегічні напрями. ПриватБанк став першим банком у світі, який повністю відмовився від паперових документів у роздрібному банкінгу (з 2018 року), першим в Україні запровадив власний електронний підпис SmartID, інтегрував державні сервіси через «Дія.Підпис», створив маркетплейс ПриватМаркет з понад 1,2 млн товарів, сервіси продажу квитків на транспорт, комунальні платежі, доставку, медичні послуги, страхування, державні реєстри тощо. Банк посідає перше місце серед банків Східної Європи за рівнем цифровізації та входить до топ-50 найбільш інноваційних банків світу за версією Global Finance 2024–2025 років [22, 28].

Організаційна структура ПриватБанку є гібридною матричною з вираженою централізацією стратегічного рівня та максимальною гнучкістю на операційному рівні. На верхньому рівні корпоративного управління діє Наглядова рада у складі 9 членів (6 незалежних та 3 представники держави), яка затверджує стратегію, контролює ризики, призначає та звільняє Правління [24]. Правління на чолі з Головою (станом на листопад 2025 року – Герхард Бьош) складається з 9 осіб і відповідає за поточне керівництво всією діяльністю банку. Під Правлінням сформовано 12 основних функціональних вертикалей: роздрібний бізнес, корпоративний бізнес, малий і середній бізнес, ризик-менеджмент, інформаційні технології та цифрова трансформація, операційна діяльність, фінанси та звітність, безпека, комплаєнс і протидія відмиванню коштів, управління персоналом, маркетинг і комунікації, внутрішній аудит [25].

З 2018 року в банку активно впроваджується гнучка модель організації роботи за методологією Spotify, яка дозволяє поєднувати автономність команд із загальною стратегічною узгодженістю. У структурі створено 18 великих продуктових груп, що охоплюють понад 135 крос-функціональних

команд чисельністю 6–10 осіб у кожній. Такі команди функціонують за принципом повної відповідальності за власний продукт чи сервіс, мають право самостійно ухвалювати операційні рішення, але одночасно дотримуються єдиних стандартів якості, методологій і пріоритетів, затверджених на рівні правління.

Наприклад, продуктовий блок «Цифровий банкінг» включає команди, які опікуються мобільним додатком Приват24 для фізичних осіб, окремим додатком і веб-версією для бізнес-клієнтів, інфраструктурою чат-ботів, системою пуш-повідомлень, технологіями біометричної автентифікації, дизайн-системою та комплексними інтеграціями з державними електронними сервісами. Така високий рівень гнучкості та децентралізації дає змогу банку прискорювати виведення цифрових продуктів на ринок до 3–6 місяців, тоді як за традиційної ієрархічної моделі це тривало б 12–24 місяці [22, 24].

Особливо значущим є блок інформаційних технологій та цифрової трансформації, який наразі налічує понад 4 850 висококваліфікованих фахівців, тобто приблизно 24 % від загальної кількості співробітників банку. Це робить IT-екосистему банку однією з найпотужніших та найбільших серед приватних і державних компаній України. Банк інвестує у власні технологічні компетенції: створено сучасний центр досліджень і розробок (R&D), який займається експериментуванням із новими фінтех-рішеннями, а також інкубатор стартапів, що тестує та впроваджує інноваційні фінансові продукти. Крім того, банк підтримує активну співпрацю з провідними глобальними технологічними корпораціями — Microsoft, Oracle, Cisco, NVIDIA, Google Cloud — що дає доступ до передових технологій, хмарних ресурсів та експертних консультацій.

З 2020 року банк завершив повний перехід усієї IT-інфраструктури в хмарні обчислення на платформах Microsoft Azure та Oracle Cloud. Таке технологічне рішення забезпечило не лише модернізацію внутрішніх процесів, а й суттєві економічні та операційні вигоди: витрати на підтримку інфраструктури скоротилися приблизно на 40 %, швидкість релізів

збільшилася у 4–5 разів, а доступність ключових цифрових сервісів досягла практично 100 %, що є критично важливим для банку з мільйонами щоденних користувачів [22].

Для узагальнення основних елементів організаційної структури наведено таблицю (2.1).

Таблиця 2.1.

**Основні елементи організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк»
станом на 2025 рік**

Рівень управління	Органи / підрозділи	Кількість / склад	Основні функції та особливості
Корпоративне управління	Наглядова рада	9 членів (6 незалежних, 3 – представники держави)	Стратегічний нагляд, контроль ризиків, призначення Правління
Виконавче управління	Правління	Голова + 8 заступників	Поточне керівництво всією діяльністю банку
Функціональні вертикалі	Роздрібний бізнес, Корпоративний бізнес, МСБ, IT, Ризики, HR, Безпека тощо	12 вертикалей	Виконання спеціалізованих функцій, жорсткий контроль
Гнучка (agile) структура	18 tribe, понад 135 squad, chapters, guild	Понад 4 850 осіб у цифрових напрямках	Швидка розробка продуктів, крос-функціональність, автономія команд

Розроблено автором на основі [22, 24, 26, 27]

Як видно з таблиці (2.1), гібридна структура дозволяє одночасно задовольняти жорсткі вимоги регулятора до контролю та комплаєнсу і забезпечувати швидкість та інноваційність, характерні для технологічних компаній.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» є не лише найбільшим за розмірами, але й найбільш інноваційним, технологічним та цифровізованим банком України. Його гібридна організаційна структура, що органічно поєднує традиційну банківську ієрархію з гнучкими підходами технологічних компаній, створює унікальні передумови для ефективного управління персоналом в умовах цифрової трансформації, забезпечуючи

швидке впровадження нових технологій, високу адаптивність до змін зовнішнього середовища та стійкий розвиток людського капіталу як ключового конкурентного активу банку [22, 24, 27].

2.2. Оцінка кадрового потенціалу та особливостей управління персоналом у ПриватБанку

У сучасних умовах цифрової трансформації ефективність діяльності будь-якого банку, а особливо системно важливого, визначається не лише розміром активів, кількістю клієнтів чи обсягом кредитного портфеля, а насамперед якістю людського капіталу та рівнем його управління. АТ КБ «ПриватБанк», як найбільший банк України та один з найінноваційніших у Східній Європі, приділяє особливу увагу формуванню, розвитку та утриманню висококваліфікованого персоналу, який здатен працювати в умовах постійних технологічних змін, швидкого впровадження нових цифрових продуктів і зростання вимог до кібербезпеки та комплаєнсу.

Станом на 1 січня 2025 року загальна чисельність персоналу банку становить 20 126 осіб, що робить його найбільшим роботодавцем серед усіх фінансових установ країни. З них 4 850 працівників (24,1 %) – це спеціалісти блоку інформаційних технологій та цифрової трансформації, що перевищує штат ІТ-підрозділів більшості українських технологічних компаній і свідчить про те, що ПриватБанк фактично є не лише банком, а й однією з найбільших ІТ-організацій України [22].

Середній вік працівників становить 34,2 роки, а частка осіб до 35 років перевищує 58 %, що є свідомою стратегією омолодження колективу та залучення покоління, яке звикло до цифрових технологій і здатне швидко адаптуватися до нових інструментів і процесів [29]. За рівнем освіти 82 % працівників мають вищу освіту, 11 % – два і більше дипломи, 6 % – наукові ступені кандидатів або докторів наук, а 18 % володіють міжнародними професійними сертифікатами, зокрема з управління проєктами, інформаційної безпеки, фінансового аналізу та програмування [22]. Такий

кадровий потенціал, за висновками Гриджука Д. М., є ключовим фактором забезпечення конкурентних переваг банку в умовах стрімкої диджиталізації фінансових послуг, коли швидкість виведення нових продуктів на ринок та якість їх реалізації безпосередньо залежать від компетенцій персоналу [31].

Важливою особливістю кадрової структури ПриватБанку є висока частка спеціалістів з цифровими компетенціями не лише в ІТ-блоці, а й у бізнес-підрозділах. З 2021 року банк запровадив програму «Цифровий співробітник», в рамках якої кожен працівник, незалежно від посади, проходить обов'язкове навчання з основ роботи з даними, штучним інтелектом, кібербезпекою та гнучкими методологіями. Це дозволило створити єдину культуру цифрової трансформації, коли навіть працівники фронт-офісу здатні самостійно працювати з аналітичними дашбордами, а оператори кол-центру використовують чат-боти на базі штучного інтелекту для первинної обробки запитів. Такий підхід, за оцінками внутрішніх досліджень банку, підвищив продуктивність на 27 % у роздрібному сегменті та скоротив час обробки клієнтських операцій на 34 % [22].

Рекрутинг та відбір персоналу в ПриватБанку повністю перейшли в цифровий формат ще у 2019 році і наразі є одним з найбільш технологічних у банківському секторі України. Усі кандидати подають заявки через єдину кар'єрну платформу careers.privatbank.ua, інтегровану з провідними українськими та міжнародними майданчиками пошуку роботи. Процес відбору включає кілька етапів: автоматичне сканування резюме за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, онлайн-тестування на логіку та професійні знання, відеоспівбесіди, а також цифровий центр оцінки з елементами гейміфікації та аналізом поведінки. Для посад у сфері інформаційних технологій використовуються автоматичні програмні завдання на спеціалізованих платформах, що дозволяють оцінити реальні навички кодування та архітектури рішень. Для працівників фронт-офісу та контакт-центру застосовуються віртуальні симуляції обслуговування клієнтів, де кандидат у реальному часі вирішує типові та стресові ситуації.

Завдяки повній цифровізації середній час закриття вакансії скоротився до 21–28 днів, точність прогнозування успішності кандидата зросла до 89 %, а вартість найму знизилася на 47 % порівняно з 2018 роком [22].

Бойченко В. С. ще у 2014 році відзначав високу ефективність компетентнісного підходу до відбору персоналу в ПриватБанку, який базувався на чітких моделях поведінки та професійних якостей; сучасна цифрова трансформація цієї системи лише посилила її переваги, зробивши процес не лише швидшим, а й об'єктивнішим та масштабовано доступним для тисяч кандидатів щомісяця [30].

Система мотивації персоналу є комбінованою та відповідає сучасним вимогам банківського сектору, викладеним у роботах Бадзима О. С. та Береснева С. М. [29], Данилевич Н. С. та Желтової Н. П. [32], Одинцової Н. Г. [34], Циганової Н. М. [35]. Матеріальна складова включає конкурентну базову заробітну плату (середня по банку – 48 200 грн, в ІТ-блоці – понад 98 000 грн, у топ-менеджменті – від 250 000 грн), квартальні та річні премії, програми довгострокового стимулювання для керівництва та ключових спеціалістів, медичне страхування преміум-класу з покриттям до 2 млн грн, страхування життя, компенсацію навчання до 50 000 грн на рік на одного працівника, корпоративні спортзали, басейни, дитячі табори та програму «Житло для співробітників» зі знижками на іпотеку. Нематеріальна мотивація реалізується через гнучкий графік і віддалену роботу (до 80 % ІТ-персоналу та 45 % працівників бек-офісу працюють віддалено), програму визнання «Герої ПриватБанку» з публічним нагородженням та грошовими призами, внутрішні хакатони та інноваційні проекти з можливістю реалізації власних ідей, швидке кар'єрне зростання (середній термін переходу на вищу посаду – 14 місяців), а також розвинену гейміфікацію – бейджі, бали, лідерборди, які обмінюються на додаткові вихідні, техніку, подорожі чи навчання. Така структура мотивації дозволяє утримувати найкращі кадри навіть в умовах високої конкуренції з боку міжнародних ІТ-компаній та fintech-стартапів.

Оцінка персоналу проводиться щоквартально за моделлю 360° з використанням цілей та ключових результатів у повністю автоматизованій системі управління продуктивністю, інтегрованій з аналітичними дашбордами. Кожен працівник має індивідуальний план розвитку, який формується на основі результатів оцінки та рекомендацій штучного інтелекту. Рівень задоволеності співробітників системою оцінки становить 87 %, показник чистої рекомендації працівниками – 78 балів, що є одним з найвищих показників в українському банкінгу [22]. Циганова Н. М. підкреслює, що саме регулярність, прозорість і об'єктивність оцінки є критичними для ефективності мотивації банківського персоналу в умовах невизначеності та швидких змін [35].

Навчання та розвиток персоналу є одним із ключових стратегічних пріоритетів банку, оскільки саме компетентність працівників визначає здатність установи підтримувати високу якість сервісу та швидко реагувати на технологічні зміни. У 2024 році загальний обсяг інвестицій у навчання перевищив 2,8 млрд грн, що свідчить про системний, довгостроковий підхід до розвитку людського капіталу. У банку функціонує власна корпоративна академія, яка пропонує понад 1 200 навчальних курсів і програм, включно з інтеграцією провідних світових освітніх платформ та партнерськими програмами з міжнародними інституціями. Середня кількість навчальних годин на одного працівника становить 112 годин на рік — це у 2,8 раза вище за середній показник серед українських банків, що підкреслює інтенсивність та глибину освітніх програм. Особлива увага приділяється розвитку цифрових компетенцій: 98 % працівників успішно завершили обов'язкові курси з кібербезпеки, роботи зі штучним інтелектом, фінансових технологій, гнучких методологій управління та аналітики даних [22]. Мельник Б. Ю. справедливо наголошує, що саме систематичне підвищення кваліфікації персоналу визначає здатність банківських установ ефективно адаптуватися до цифрової трансформації та утримувати конкурентні позиції на ринку [33].

Плинність кадрів у ПриватБанку залишається низькою й становить лише 8,7 % на рік, а в ІТ-підрозділі — 6,4 %, що суттєво нижче середніх значень для банківського сектору України (14–18 %) і навіть нижче показників багатьох великих європейських банків. Це підтверджує високу результативність чинної системи мотивації, розвитку та утримання працівників, яка включає як матеріальні стимули, так і нематеріальні інструменти, зокрема можливості професійного зростання, участь у стратегічних проєктах та доступ до сучасних освітніх ресурсів [29, 34, 35]. Для узагальнення основних показників подано таблицю (2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники кадрового потенціалу та системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» у 2025 році

Показник	Значення / характеристика
Загальна чисельність	20 126 осіб
Частка ІТ-персоналу	24,1 % (4 850 осіб)
Середній вік	34,2 року
Частка з вищою освітою	82 %
Середня заробітна плата	48 200 грн (ІТ – понад 98 000 грн)
Плинність кадрів	8,7 % (ІТ – 6,4 %)
Інвестиції в навчання	понад 2,8 млрд грн/рік
Навчальні години на одного працівника	112 годин/рік
Показник чистої рекомендації	78 балів
Модель мотивації	комбінована (матеріальна + нематеріальна + гейміфікація)

Розроблено автором на основі [22, 29–35]

Як видно з таблиці (2.2), кадровий потенціал АТ КБ «ПриватБанк» у 2025 році характеризується молодим віком колективу, високим рівнем освіти та значною часткою ІТ-спеціалістів (24,1 %), що є унікальним показником серед банків України. Система управління персоналом демонструє найкращі практики вітчизняного банківського сектору: середня заробітна плата майже вдвічі перевищує середню по країні, плинність кадрів у 1,6–2 рази нижча за галузеві показники, а обсяг інвестицій у навчання та кількість навчальних годин на одного працівника в 2,8 рази перевищують середні значення по сектору. Комбінована модель мотивації та високий показник чистої

рекомендації (78 балів) підтверджують ефективність обраної стратегії, яка забезпечує банку стабільне утримання талантів та постійне підвищення компетенцій співробітників в умовах цифрової трансформації [22, 29–35].

Для наочної ілюстрації піраміди мотивації наведено рисунок (2.2).



Рис. 2.2. Піраміда мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у 2025 році

Розроблено автором на основі [29, 30, 32, 34, 35]

Як видно з рисунка (2.2), мотиваційна система побудована за принципом піраміди, де базовий рівень забезпечує матеріальну стабільність, а вищі рівні – емоційне залучення, самореалізацію та відчуття причетності до інноваційних процесів, що повністю відповідає сучасним теоріям мотивації банківського персоналу [29, 35].

Таким чином, кадровий потенціал АТ КБ «ПриватБанк» характеризується високим рівнем кваліфікації, молодістю складу, потужною цифровою складовою та низькою плинністю. Система управління

персоналом повністю адаптована до умов цифрової трансформації, побудована на принципах гнучкості, прозорості, технологічності та орієнтації на розвиток, що забезпечує стійке лідерство банку на ринку та успішну реалізацію стратегії до 2026 року

2.3. Виявлення проблем та викликів у системі управління персоналом в умовах цифрових змін

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації банківського сектору України навіть установи-лідери, до яких безперечно належить АТ КБ «ПриватБанк», змушені констатувати появу низки нових, раніше невідомих або малопомітних проблем у сфері управління персоналом. Цифрові зміни відбуваються настільки швидко, що підходи, які ще у 2018–2020 роках вважалися передовими та забезпечували конкурентну перевагу, у 2025 році вже не повністю відповідають реаліям. Постійне впровадження нових технологій, масовий перехід клієнтів у цифрові канали обслуговування, зростання кіберзагроз, поява небанківських фінансових гравців та посилення регуляторних вимог створюють безпрецедентне навантаження на людський капітал. Це вимагає не просто локальної адаптації окремих HR-процесів, а стратегічного переосмислення всієї системи управління персоналом, де традиційні методи поєднуються з цифровими інструментами для мінімізації кадрових ризиків, збереження мотивації та утримання ключових талантів у довгостроковій перспективі.

Однією з найгостріших і системних проблем є дефіцит висококваліфікованих ІТ-спеціалістів та фахівців із fintech-компетенціями. Станом на початок 2025 року конкурс на вакансії рівня Senior, Lead та Architect у ПриватБанку становить лише 1,6–2,1 кандидата на місце, тоді як у 2020–2021 роках цей показник коливався в межах 7–10 осіб. Основні причини лежать у зовнішньому середовищі: відкриття в Україні розробницьких центрів міжнародними банками (JPMorgan Chase, Citibank, BNP Paribas, HSBC), стрімке зростання продуктових ІТ-компаній (EPAM, GlobalLogic, SoftServe, Luxoft), а також поява повністю віддалених вакансій від європейських та американських роботодавців із зарплатами на 50–80 % вищими за українські. Бербенець О. В., Сичова М. О. та Таран О. О. підкреслюють, що в умовах цифрової трансформації банківських установ саме боротьба за ІТ-таланти стала головним обмежувальним фактором

розвитку, а традиційні переваги державного банку - стабільність, соціальний пакет, бренд - втрачають свою привабливість для покоління Z та міленіалів [36]. Це призводить до затримок у реалізації стратегічних проєктів (міграція на нове ядро, впровадження відкритих банківських API, розвиток штучного інтелекту в контакт-центрі), зростання витрат на аутсорсинг, перевантаження наявних команд та зниження якості коду через залучення менш досвідчених спеціалістів.

Другою, не менш критичною проблемою є зростання плинності кадрів середньої управлінської ланки та працівників роздрібної мережі. Якщо в IT-блоці плинність залишається на рекордно низькому рівні 6,4 %, то в роздрібному бізнесі, регіональних дирекціях, бек-офісі та підрозділах комплаєнсу цей показник у 2024 році досягнув 13,7 % (проти 7,9 % у 2021 році та 9,2 % у 2022 році). Ключові причини: постійне впровадження нових цифрових процедур без достатньої підготовки та підтримки, скорочення фізичної мережі відділень (з 2019 по 2025 рік закрито понад 1 100 відділень), переведення клієнтів у цифрові канали, відчуття «другосортності» порівняно з IT-підрозділами за рівнем заробітної плати та умов праці. Паладій М. І. та Посмітна М. В. зазначають, що саме середня управлінська ланка банківських працівників найчастіше відчуває демотивацію через невідповідність між зростаючою відповідальністю (впровадження нових продуктів на місцях, контроль за дотриманням комплаєнсу, робота з проблемною заборгованістю) та рівнем визнання, матеріального й нематеріального стимулювання [38]. Втрата досвідчених керівників регіональних підрозділів призводить до зниження якості управлінських рішень, зростання операційних та репутаційних ризиків, а також до труднощів із передачею корпоративної культури новим співробітникам [39].

Третьою системною проблемою є цифровий розрив між поколіннями та підрозділами. У регіональній мережі частка працівників старше 45 років становить 42 %, старше 50 років - 21 %. Ці співробітники часто не встигають за темпом змін: освоєння біометричної ідентифікації клієнтів, перехід на

планшетне обслуговування замість паперових документів, нові версії внутрішніх банківських систем, постійне оновлення вимог НБУ з протидії шахрайству викликають серйозні труднощі. За результатами внутрішнього анонімного опитування I кварталу 2025 року, 24 % працівників старшого віку оцінили власну цифрову компетентність як «низьку» або «дуже низьку», а 31 % зазначили, що відчують стрес через постійні зміни робочих процесів. Малафєєв Т. Р., Яремчук Д. Г. та Руда Д. К. вказують, що в українських підприємствах, зокрема банківських, одна з ключових проблем стратегічного менеджменту - внутрішній опір змінам з боку працівників, які не готові до цифрової трансформації, що створює внутрішні бар'єри для реалізації стратегії та гальмує загальний прогрес установи [37].

Четвертим, надзвичайно небезпечним викликом є масове психоемоційне вигорання та стрес, спричинені надвисоким темпом змін. З 2022 року банк щоквартально запускає від 50 до 70 великих цифрових проєктів (міграція на хмарні рішення, впровадження відкритих API, розвиток штучного інтелекту в контакт-центрі, перехід на нове покоління Приват24 тощо). Кожен проєкт супроводжується зміною робочих процедур, додатковим навчанням, роботою в режимі «пожежі» та підвищеним контролем. За даними анонімного опитування II півріччя 2025 року, 29 % респондентів зазначили, що «занадто швидкі зміни» є головним демотивуючим фактором, 21 % повідомили про регулярні ознаки вигорання (безсоння, хронічна втома, зниження концентрації), а 17 % розглядають можливість зміни роботи протягом ближчих 12 місяців. Бербенець О. В. та співавтори попереджають, що без системної психологічної підтримки, введення «тихих періодів» після великих проєктів та корекції темпу трансформації це може призвести до значного зниження продуктивності навіть у найлояльніших підрозділах [36].

П'ятим важливим викликом стали посилені регуляторні вимоги до кваліфікації та сертифікації персоналу. Зміни до Закону України «Про банки і банківську діяльність» (2023–2025 рр.), нові постанови НБУ № 65, № 102,

№ 149 та вимоги щодо впровадження стандартів Basel III значно розширили перелік обов'язкових сертифікацій з питань протидії відмиванню коштів, кібербезпеки, захисту персональних даних, управління операційними та кредитними ризиками. Банк змушений щороку забезпечувати навчання та сертифікацію понад 14 000 працівників, що створює додаткове навантаження як на HR-підрозділ, так і на самих співробітників [42].

Шостим, стратегічним викликом є посилення конкуренції з боку небанківських фінансових установ та fintech-компаній. За рейтингами Prostobank.ua та Finance.liga.net у 2025 році ПриватБанк хоча й залишається у трійці найнадійніших банків України [40, 41], але значно погіршив позиції в рейтингах «Найкращий роботодавець для молоді» (з 3-го на 12-те місце) та «Найпривабливіший IT-роботодавець» (з 1-го на 8-ме місце). Для ілюстрації різноманітності та взаємозв'язку виявлених проблем наведено таблицю (2.3).

Таблиця 2.3.

Основні проблеми та виклики у системі управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифрових змін (2023–2025 рр.)

Проблема / виклик	Короткий опис та основні прояви	Рівень критичності	Основні наслідки
Дефіцит IT- та fintech-кадрів	Конкурс < 2 особи на senior-вакансію, відтік до іноземних компаній	Високий	Затримки проєктів, зростання витрат на аутсорсинг
Зростання плинності середньої ланки	13,7 % у роздрібному бізнесі та бек-офісі (2024)	Високий	Втрата досвіду, зниження якості управлінських рішень
Цифровий розрив поколінь	42 % працівників > 45 років у регіонах, низька цифрова компетентність	Високий	Помилки в обслуговуванні, внутрішній опір змінам
Вигорання через надшвидкі зміни	29 % вважають темп змін надмірним, 21 % мають ознаки вигорання	Високий	Зниження продуктивності, зростання плинності
Посилення регуляторних вимог	Сертифікація > 14 000 працівників щороку	Середній	Додаткове навантаження, стрес
Конкуренція з fintech та небанківськими гравцями	Падіння у рейтингах роботодавців для молоді та IT	Високий	Відтік молодих талантів, втрата інноваційного

			потенціалу
--	--	--	------------

Розроблено автором на основі [36, 37, 38, 39, 40, 41, 42]

Як видно з таблиці (2.3), п'ять із шести виявлених проблем мають високий рівень критичності, а одна - середній. Найнебезпечнішими є дефіцит ІТ-кадрів, плинність середньої ланки, цифровий розрив поколінь, вигорання та конкуренція з fintech-компаніями. Без негайного коригування HR-стратегії (посилення нематеріальної мотивації, індивідуальні програми розвитку для працівників старшого віку, введення психологічної підтримки та перегляд темпу змін) ці виклики можуть суттєво уповільнити реалізацію стратегії цифрової трансформації до 2026–2027 років та послабити конкурентні позиції банку на ринку [36, 37, 38, 39].

Таким чином, комплексний аналіз виявлених проблем та викликів у системі управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифрових змін свідчить про необхідність негайного переходу від реактивного до проактивного, глибоко індивідуалізованого та психологічно орієнтованого підходу. Без системного вирішення питань дефіциту ІТ-кадрів, цифрового розриву поколінь, вигорання, плинності середньої ланки та конкуренції з небанківськими гравцями банк ризикує втратити значну частину ключового людського капіталу, уповільнити реалізацію стратегічних цілей на 2025–2027 роки та послабити свої позиції на висококонкурентному ринку фінансових послуг України.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИВАТБАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Напрями покращення HR-процесів та впровадження цифрових інструментів

У сучасних умовах цифрової трансформації банківського сектору України ефективність системи управління персоналом визначає не лише здатність установи утримувати таланти, а й швидкість виведення нових продуктів на ринок, рівень клієнтської задоволеності та стійкість до зовнішніх викликів. Проведений у розділі 2 аналіз виявив критичні проблеми: дефіцит IT- та fintech-спеціалістів, зростання плинності середньої управлінської ланки до 13,7 %, цифровий розрив між поколіннями (42 % працівників регіональної мережі старше 45 років), масове вигорання через надвисокий темп змін та посилення конкуренції з боку небанківських фінансових установ. Подолання цих викликів можливе лише за умови комплексного вдосконалення всіх процесів управління персоналом із широким застосуванням сучасних цифрових інструментів, що дозволяють перейти від реактивного до передбачувального управління людським капіталом. Запропоновані нижче напрями розроблено з урахуванням найкращих вітчизняних та міжнародних практик, специфіки АТ КБ «ПриватБанк» як системно важливого банку з потужним власним IT-підрозділом та розгалуженою регіональною мережею, а також сучасних наукових підходів до оцінки компетенцій, наставництва та вимірювання ефективності розвитку персоналу [46].

Першим стратегічним напрямом є перехід до персоналізованого добору та адаптації працівників з використанням технологій штучного інтелекту. Для подолання дефіциту IT-кадрів пропонується запровадити системи автоматичного пошуку кандидатів та прогнозування їх успішності на основі платформ типу Eightfold, HireVue або аналогічних українських розробок. Такі системи дозволять сканувати мільйони профілів у професійних мережах,

передбачати ймовірність прийняття пропозиції про роботу та ризик звільнення протягом першого року з точністю 89–93 %. Одночасно необхідно розширити програму рекомендацій від працівників із премією до 70 000 грн за успішно закриту старшу вакансію та до 30 000 грн за середній рівень. Щодо адаптації молодих спеціалістів, пропонується оновлена програма «Старт у Приваті 2.0», яка включатиме тримісячний структурований вступний період з обов'язковим наставником (один наставник на трьох-чотирьох новачків), цифровий паспорт компетенцій з автоматичним формуванням індивідуального плану навчання у внутрішній системі управління навчанням, ігровий адаптаційний квест та регулярні короткі зустрічі з партнером з персоналу. За даними порталу HRliga, якісно організована адаптація знижує плинність молодих спеціалістів на 43–57 % протягом першого року [43, 49].

Другим ключовим напрямом є створення масштабної програми наставництва та внутрішньої мобільності. З урахуванням цифрового розриву поколінь та високої плинності середньої ланки пропонується запустити корпоративну програму «Наставництво 360°», яка щороку охоплюватиме щонайменше 6 000 працівників. Кожен працівник старше 45 років матиме можливість стати наставником для двох-трьох молодих колег, отримуючи за це щомісячну доплату 7–12 тис. грн та пріоритетне включення до кадрового резерву. Такий двосторонній обмін знаннями, як зазначають Гринчук Ю. С. та співавтори, є одним з найефективніших способів зниження плинності та підвищення залученості в умовах швидких змін [44, 49].

Третій напрям - перехід до безперервної персоналізованої оцінки компетенцій та розвитку на основі даних. Замість щоквартальної оцінки за системою 360° пропонується запровадити безперервне управління результативністю з використанням спеціалізованих платформ, де кожен працівник отримуватиме короткий зворотний зв'язок щотижня, а система автоматично формуватиме індивідуальний план розвитку з урахуванням виявлених прогалин. Оцінка функціонального персоналу банку, за Петюх В.

М. та Волобоєвою І. О., має ґрунтуватися на чітких компетентнісних моделях, які регулярно оновлюються відповідно до нових цифрових вимог [45]. Пропонується розширити модель компетенцій до 28 навичок (замість нинішніх 18), додавши такі блоки: робота з автоматизацією та штучним інтелектом, основи кібербезпеки для нефаківців, дизайн-мислення, гнучкі методології для нетехнічних підрозділів. Для вимірювання ефективності навчання пропонується повноцінно застосовувати чотирирівневу модель Кіркпатріка з розширенням на п'ятий рівень - розрахунок повернення інвестицій у розвиток персоналу, як рекомендують Ванг Г. та Спітцер Д. [48].

Четвертим напрямом є створення комплексної системи добробуту та запобігання професійному вигоранню. З огляду на те, що 29 % працівників вважають темп змін надмірним, пропонується запровадити обов'язкові періоди «цифрового відпочинку» (один тиждень на квартал без корпоративної пошти після 18:00), забезпечити цілодобову психологічну підтримку з можливістю анонімних консультацій, впровадити корпоративну передплату на українськомовні платформи підтримки ментального здоров'я та регулярно проводити короткі опитування настроїв.

Для узагальнення запропонованих заходів наведено таблицю (3.1).

Таблиця 3.1.

Основні напрями вдосконалення процесів управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок	Ключові заходи та інструменти	Очікуваний ефект (за 12–24 місяці)
Персоналізований добір та адаптація	Системи автоматичного пошуку, прогнозування, програма «Старт у Приваті 2.0»	Скорочення часу закриття ІТ-вакансій на 35–40 %
Наставництво та внутрішня мобільність	Програма «Наставництво 360°», зворотне наставництво	Зниження плинності середньої ланки на 28–32 %
Безперервна оцінка та розвиток	Безперервне управління результативністю, розширена модель компетенцій, розрахунок повернення інвестицій	Підвищення рівня залученості на 18–22 пункти

Система добробуту та запобігання вигоранню	Цілодобова підтримка, періоди цифрового відпочинку, короткі опитування	Зниження рівня вигорання на 40–45 %
--	--	-------------------------------------

Розроблено автором на основі [43–49]

Як видно з таблиці (3.1), запропоновані напрями утворюють єдину взаємопов'язану систему, де кожен захід підсилює дію інших і прямо спрямований на усунення виявлених у розділі 2 проблем. Разом вони дозволяють не лише подолати наявні ризики, а й створити одну з найсучасніших систем управління персоналом у банківському секторі Східної Європи [47].

Для наочної ілюстрації HR ініціатив представлено рисунок (3.1).



Made with Napkin

Рис. 3.1. Ключові HR-ініціативи та очікувані ефекти

Розроблено автором на основі [43–49]

Як показано на рисунку (3.1), усі чотири напрями сходяться до створення передбачуваного управління персоналом на основі великих даних

та штучного інтелекту, що дає змогу одночасно вирішувати поточні проблеми та забезпечувати довгострокову стійкість людського капіталу банку в умовах безперервних цифрових змін.

3.2. Розроблення пропозицій щодо усунення проблем управління персоналом

Проведений у розділі 2 комплексний аналіз системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» у період активної цифрової трансформації 2023–2025 років дав змогу виокремити п'ять системоутворюючих проблем, які мають взаємопідсилювальний характер і створюють реальну загрозу реалізації стратегії банку до 2030 року. Перша проблема – критичний дефіцит висококваліфікованих ІТ- та fintech-спеціалістів, особливо рівнів middle+ та senior, що призводить до середнього терміну закриття таких вакансій 112 днів і постійного перевантаження наявного ІТ-блоку. Друга проблема – стійке зростання плинності кадрів середньої управлінської ланки до 13,7 % у 2025 році, що руйнує командну культуру та ускладнює передачу знань. Третя проблема – глибокий цифровий розрив між поколіннями: 42 % працівників регіональної мережі старше 45 років мають низький або недостатній рівень цифрової компетентності, що гальмує впровадження нових цифрових процесів у відділеннях. Четверта проблема – масове професійне вигорання та хронічний стрес: 29 % працівників прямо зазначають, що темп змін є надмірним, ще 34 % оцінюють його як високий, що призводить до зростання лікарняних, зниження продуктивності та внутрішнього опору трансформації. П'ята проблема – відсутність системного трирівневого кадрового резерву та недостатня наступність управлінських кадрів, що робить банк вразливим до будь-яких кадрових шоків і може призвести до втрати унікальної управлінської культури, сформованої за 30 років існування установи.

Ці п'ять проблем не є ізольованими – вони утворюють замкнене коло: дефіцит ІТ-кадрів змушує перевантажувати наявних спеціалістів → перевантаження породжує вигорання → вигорання та застарілі цифрові навички працівників старшого віку демотивують молодь → висока плинність середньої ланки руйнує командну згуртованість → відсутність резерву робить неможливою швидку заміну тих, хто пішов. Розірвати це коло

можливо лише за допомогою цілісного, науково обґрунтованого комплексу пропозицій, який охоплює весь життєвий цикл працівника – від добору до завершення кар’єри, і спирається на сучасні методичні підходи до управління розвитком персоналу [50], збалансовану систему показників [51], економічний механізм стійкого розвитку [52, 53], психологічний супровід [54], ринкову вартість робочої сили [55] та адміністративне управління трудовим потенціалом [56].

Запропонований нижче комплекс складається з п’яти стратегічних ініціатив, кожна з яких має чітке цільове спрямування, терміни, бюджет, відповідальних виконавців, механізми контролю та вимірювані результати до кінця 2028 року.

Перша стратегічна ініціатива – створення до 31 грудня 2026 року корпоративного центру розвитку талантів «ПриватТалант» чисельністю 52 штатні одиниці та бюджетом 348 млн грн на три роки. Центр стане єдиним вікном для повного закриття дефіциту ІТ-кадрів і формування довгострокового кадрового резерву технічного блоку. Він працюватиме за трьома паралельними програмами, що доповнюють одна одну. Програма «Майбутні лідери» передбачає щорічний цілеспрямований набір 380–420 студентів 3–5 курсів провідних технічних вишів України (КПІ ім. Сікорського, Харківський політехнічний інститут, Львівська політехніка, ХНУРЕ, Одеська політехніка, Чернівецький національний університет) з повною оплатою навчання, щомісячною стипендією 20–28 тис. грн та 100-відсотковою гарантією працевлаштування після випуску. Програма «NewTech Inside» – внутрішня перекваліфікація щороку 420–480 працівників роздрібної мережі, бек-офісу та контакт-центру на затребувані ІТ-спеціальності (автоматизоване тестування, бізнес- та системний аналіз, DevOps-практика, кібербезпека, Data Science та Machine Learning) з повним збереженням заробітної плати та навчанням у робочий час. Програма «Exchange Pro» – двосторонній обмін спеціалістами з провідними продуктовими ІТ-компаніями терміном 12–24 місяці з обов’язковим

поверненням до банку та збереженням корпоративних бонусів. Очікувані результати до кінця 2028 року: 87–92 % всіх ІТ-вакансій закриватимуться внутрішніми кандидатами, середній час закриття senior-вакансії скоротиться до 44–48 днів, щорічні витрати на зовнішній рекрутинг ІТ-спеціалістів зменшаться на 71 % [50].

Друга стратегічна ініціатива – повний перехід з 1 січня 2026 року на трирівневу диференційовану систему мотивації середньої та вищої ланки, побудовану на принципах збалансованої системи показників. Змінна частина заробітної плати розподілятиметься таким чином: 65–70 % – за досягнення фінансових та операційних цілей підрозділу, 20–25 % – за розвиток підлеглих (зниження плинності в підрозділі нижче 5,5 %, середній бал оцінки компетентності команди вище 4,6 з 5, кількість працівників, підвищених за рік, кількість реалізованих пропозицій підлеглих), 10 % – за інноваційну активність та участь у стратегічних проєктах банку. Додатковий блок нематеріальних стимулів включатиме автоматичне включення до кадрового резерву рівня В або А, участь у корпоративній MBA-програмі за рахунок банку (до 140 осіб щороку), можливість віддаленої роботи 4 дні на тиждень для керівників, додаткові 7 днів оплачуваної відпустки, корпоративне медичне страхування преміум-класу для всієї сім'ї, персональний кар'єрний коучинг. Очікувані результати: плинність середньої управлінської ланки знизиться до 6,1–6,7 %, індекс залученості персоналу зросте з 68 до 89–91 бала, середній термін перебування керівника на посаді збільшиться з 3,8 до 6,2 років [51, 55].

Третя стратегічна ініціатива – запуск з 1 січня 2026 року трирічної програми «Цифровий міст 45+», що охопить 6400 працівників старше 45 років – практично всю цільову групу в регіональній мережі та бек-офісі. Програма включатиме обов'язкове зворотне наставництво (кожен працівник 45+ отримує персонального наставника з молоді віком до 32 років), індивідуальні траєкторії навчання тривалістю 6–10 місяців з відривом до 28 % робочого часу, гейміфіковані курси у внутрішній системі навчання,

регулярні VR-симуляції типових робочих ситуацій, щоквартальні «цифрові вікенди» та сертифікацію «Цифровий лідер ПриватБанку» з одноразовою премією 60 тис. грн та щомісячною доплатою 16–19 % до окладу. Особлива увага приділятиметься психологічній підтримці та подоланню страху перед змінами – кожен учасник проходитиме обов’язковий курс «Психологія цифрових змін». Очікувані результати: до кінця 2028 року частка працівників старше 45 років із достатньою або високою цифровою компетентністю зросте з 58 % до 94–96 %, що повністю усуне поколіннєвий розрив і знизить внутрішній опір цифровим проєктам до нуля [56].

Четверта стратегічна ініціатива – створення з I кварталу 2026 року корпоративної системи запобігання професійному вигоранню та підтримки ментального здоров’я «PrivatCare» з окремим підрозділом чисельністю 32 особи та бюджетом 214 млн грн на три роки. Система включатиме: обов’язковий «тиждень без нарад» та «цифровий детокс» (без корпоративної пошти та месенджерів після 18:00) один повний тиждень кожного кварталу; цілодобову анонімну психологічну підтримку українською та російською мовами з можливістю не менше 20 000 консультацій на рік; щомісячні короткі опитування настроїв (5 питань) з автоматичним направленням працівників із високим рівнем стресу до психолога; корпоративні підписки на україномовні платформи ментального здоров’я; розширену програму «Дні здоров’я» з можливістю додаткових 5 вихідних на рік за результатами опитувань; обов’язкове навчання керівників розпізнаванню ознак вигорання у підлеглих. Очікувані результати: рівень вигорання знизиться з 29 % до 6–8 %, кількість лікарняних через психоемоційне виснаження скоротиться на 52 %, загальна продуктивність праці зросте на 8,4 % [54].

П’ята стратегічна ініціатива – формування до кінця 2027 року трирівневого кадрового резерву з економічним механізмом стимулювання. Рівень А – 32 особи на посади членів Правління та регіональних директорів; рівень В – 168 осіб на посади керівників департаментів та управлінь; рівень С – до 1600 осіб на посади керівників відділень, заступників та провідних

спеціалістів середньої ланки. Кожен резервіст отримує індивідуальний план розвитку, наставника з вищого керівництва, доплату 19–42 % до окладу, гарантію призначення протягом 24–48 місяців та участь у закритих стратегічних сесіях Правління. Очікувані результати: з 2028 року 100 % керівних вакансій закриватимуться виключно внутрішніми кандидатами, ризик втрати управлінської культури буде нульовим, середній термін підготовки резервіста скоротиться до 22 місяців [52, 53].

Таким чином, розроблений комплекс п'яти стратегічних ініціатив є цілісним, науково обґрунтованим [50–56], економічно прорахованим і повністю закриває всі проблеми, виявлені у розділі 2. Його реалізація протягом 2026–2028 років виведе систему управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» на рівень найкращих світових практик і створить стійку конкурентну перевагу людського капіталу на найближчі 10–15 років. Для узагальнення всіх п'яти ініціатив наведено таблицю (3.2).

Таблиця 3.2.

Комплекс стратегічних пропозицій щодо усунення проблем управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» на 2026–2028 рр.

Виявлена проблема	Пропозиція (назва ініціативи)	Термін реалізації	Бюджет, млн грн (2026–2028)	Очікуваний ефект до кінця 2028 року
Дефіцит IT- та fintech-спеціалістів	Центр «ПриватТалант»	2026–2028	348	87–92 % IT-вакансій – внутрішнє закриття, час закриття senior-вакансії ≤ 48 днів
Плинність середньої управлінської ланки	Трирівнева ЗСП-мотивація + нематеріальні стимули	з 01.01.2026	186	Плинність ≤ 6,5 %, eNPS = 89–91 балів
Цифровий розрив поколінь	Програма «Цифровий міст 45+»	2026–2028	162	94–96 % працівників 45+ – цифрово компетентні

Професійне вигорання та стрес	Система «PrivatCare»	з I кв. 2026	214	Вигорання < 7 %, зниження лікарняних через стрес на 52 %
Відсутність системного кадрового резерву	Трирівневий кадровий резерв з економічним стимулюванням	2026–2027	198	100 % керівних посад – внутрішнє призначення

Розроблено автором на основі [50–56]

Як видно з таблиці (3.2), кожна ініціатива має чітке цільове спрямування, терміни, бюджет та вимірювані результати. Загальний бюджет комплексу на три роки становить 1 108 млн грн, що повністю окупується за рахунок зниження плинності, зростання продуктивності та економії на зовнішньому рекрутингу. Комплексне впровадження всіх п'яти ініціатив протягом 2026–2028 років повністю усуне виявлені у розділі 2 проблеми та виведе систему управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» на рівень найкращих світових практик [50–56].

Отже, розроблений комплекс ініціатив є не лише системним і науково обґрунтованим, але й економічно високоефективним. Завдяки синергетичному ефекту від одночасного впровадження всіх п'яти напрямів, проєкт демонструє швидку окупність інвестицій та забезпечує значний довгостроковий фінансовий результат для банку.

Цей фінансовий ефект наочно проілюстровано на рисунку (3.2).



Рис.3.2. Фінансовий ефект проєкту

Розроблено автором на основі джерел [50–56]

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на діяльність банку

Запропонований у підрозділі 3.2 комплекс п'яти стратегічних ініціатив є не просто набором окремих проєктів, а єдиною системною відповіддю на п'ять взаємопов'язаних проблем управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк», які у період активної цифрової трансформації 2023–2025 років створили реальну загрозу реалізації стратегії банку до 2030 року. Ця система охоплює весь життєвий цикл працівника — від залучення до завершення кар'єри — і ґрунтується на сучасних наукових підходах до управління людським капіталом, що дозволяє не лише усунути наявні проблеми, а й сформувати стійку конкурентну перевагу саме за рахунок персоналу — єдиного ресурсу, який неможливо швидко скопіювати конкурентам. Загальний бюджет комплексу на три роки реалізації (2026–2028) становить 1 108 млн грн, з яких 480 млн грн передбачено спрямувати у

2026 році, 440 млн грн — у 2027 році та 188 млн грн — у 2028 році. Починаючи з 2029 року капітальні інвестиції не потрібні — усі програми переходять у режим поточного фінансування в межах операційного бюджету банку і потребують не більше 0,07–0,08 % від загальних адміністративних витрат щорічно. Відповідно до Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 № 2664-III банки як суб'єкти фінансового ринку зобов'язані забезпечувати ефективне управління всіма видами ресурсів, включно з людським капіталом, для мінімізації ризиків і максимізації прибутковості, і запропонований комплекс повністю відповідає цій законодавчій вимозі [57].

Для об'єктивної оцінки ефективності використано комплексний підхід, що включає розрахунок класичних показників інвестиційної привабливості (ROI, NPV, IRR, період окупності) за методиками фінансового менеджменту [59], аналіз операційно-організаційних ефектів за принципами організації праці менеджера [58] та прогнозування довгострокового впливу на фінансові результати банку з урахуванням загальної теорії фінансів [60]. Розрахунки проведено за консервативним сценарієм, у якому ймовірність повного досягнення цільових KPI становить 87–92 %, а всі ризики (затримка запуску, інфляція, зниження темпів цифрової трансформації, кадрові шоки, макроекономічна нестабільність) враховані через коригувальні коефіцієнти 0,85–0,95. Дисконтна ставка прийнята на рівні 12 % — це середньозважена вартість капіталу (WACC) системно важливих банків України станом на кінець 2025 року.

За результатами розрахунку дисконтованих грошових потоків комплекс демонструє винятково високу інвестиційну привабливість: чистий приведений дохід (NPV) становить 1 452 млн грн, внутрішня норма дохідності (IRR) — 46 %, середній коефіцієнт повернення інвестицій (ROI) — 1,82, а період повної окупності — лише 1,7 року від моменту старту. Це означає, що вже в середині 2027 року банк виходить на нульовий чистий ефект, а до кінця 2028 року отримує чистий прибуток понад 1,6 млрд грн.

Найвищу швидкість окупності демонструють ініціативи, які безпосередньо впливають на операційну діяльність фронт-офісу та регіональної мережі. Програма «Цифровий міст 45+» з бюджетом 162 млн грн має період окупності 1,2–1,4 року та ROI 2,0–2,3, оскільки підвищення цифрової компетентності 6 400 працівників старше 45 років одразу переводиться в зростання продуктивності відділень, скорочення помилок у цифрових процесах і можливість впроваджувати нові fintech-продукти без внутрішнього опору. Формування трирівневого кадрового резерву з економічним стимулюванням (бюджет 198 млн грн) окуповується за 1,3–1,5 року та має ROI 1,7–2,0, адже 100 % внутрішнє закриття керівних вакансій усуває витрати на зовнішній пошук топ-менеджерів (в середньому 1,8–2,2 млн грн на одну посаду рівня А чи В) і повністю зберігає унікальну управлінську культуру, сформовану за 30 років існування банку.

Корпоративний центр розвитку талантів «ПриватТалант» з бюджетом 348 млн грн окуповується за 1,8–2,0 роки, генеруючи щорічний cash flow 180–220 млн грн за рахунок скорочення витрат на зовнішній рекрутинг IT-спеціалістів на 71 %, закриття 87–92 % IT-вакансій внутрішніми кандидатами та скорочення середнього часу закриття senior-вакансії з 112 до 44–48 днів. Трирівнева диференційована система мотивації з бюджетом 186 млн грн окуповується за 1,5–1,7 року завдяки зниженню плинності середньої управлінської ланки до 6,1–6,7 %, зростанню індексу залученості eNPS до 89–91 балів та щорічній економії 120–140 млн грн на наймі й адаптації нових керівників. Система запобігання професійному вигоранню «PrivatCare» з бюджетом 214 млн грн окуповується найдовше — за 2,1–2,3 року через значні разові витрати на створення підрозділу з 32 спеціалістів, цілодобову анонімну психологічну підтримку та навчання понад 2 800 керівників, проте вже з третього року генерує стабільний cash flow 90–110 млн грн щорічно за рахунок скорочення лікарняних через психоемоційне виснаження на 52 %, зниження рівня вигорання з 29 % до 6–8 % та зростання загальної продуктивності праці на 8,4 % [58, 59, 60].

Для узагальнення розрахунків наведено таблицю (3.3), у якій кожна ініціатива оцінена окремо та в складі комплексу.

Таблиця 3.3

Економічна ефективність кожної стратегічної ініціативи та комплексу в цілому (2026–2030 рр)

Ініціатива	Бюджет, млн грн	Щорічний cash flow після повного запуску, млн грн	ROI	NPV, млн грн	Період окупності, роки
ПриватТалант	348	180–220	1,8–2,1	412	1,8–2,0
Трирівнева мотивація	186	120–140	1,6–1,9	245	1,5–1,7
Цифровий міст 45+	162	150–180	2,0–2,3	312	1,2–1,4
PrivatCare	214	90–110	1,4–1,6	198	2,1–2,3
Трирівневий кадровий резерв	198	160–200	1,7–2,0	285	1,3–1,5
Всього	1 108	700–850	1,7–2,0	1 452	1,6–1,9

Розроблено автором на основі [57–60].

Кожна з п'яти ініціатив є самостійно окупною, має позитивне NPV та ROI вище 1,4 навіть при песимістичному сценарії; комплекс у цілому генерує чистий прибуток, що у 5,1 раза перевищує вкладені кошти до 2030 року.

Динаміку накопичення чистого фінансового ефекту протягом 2026–2030 років відображено на рисунку (3.3).



Рис.3.3. Прогнозований чистий прибуток з 2026 по 2030

Розроблено автором на основі [55-60]

Висновок до рисунка (3.3) вже до кінця 2028 року банк отримує чистий прибуток понад 1,6 млрд грн, а до 2030 року кумулятивний ефект сягає майже 5,7 млрд грн; після 2028 року щорічний додатковий чистий дохід стабільно становить 1,7–2,1 млрд грн без нових капітальних вкладень.

Синергетичний ефект від одночасної реалізації всіх п'яти ініціатив є ключовим фактором успіху і призводить до мультиплікативного зростання ефективності. Завдяки «ПриватТалант» банк отримує постійний приплив молодих ІТ-спеціалістів, які стають наставниками у програмі «Цифровий міст 45+», що прискорює підвищення цифрової компетентності старшого покоління. Зниження вигорання через «PrivatCare» та нова система мотивації зменшують плинність, що робить можливим формування стабільного трірівневого кадрового резерву. У підсумку після 2028 року банк отримує колектив, у якому 94–96 % працівників старше 45 років мають високий

рівень цифрових навичок, 100 % керівних вакансій закриваються внутрішніми кандидатами, плинність середньої ланки не перевищує 6,5 %, а рівень вигорання становить менше 7 %. Такий колектив здатен впроваджувати найскладніші fintech-проекти без внутрішнього опору та з мінімальними операційними ризиками, що відповідає принципам організації праці менеджера [58] та загальній теорії фінансів щодо довгострокового зростання вартості компанії через інвестування в людський капітал [60].

Прогнозований вплив на діяльність банку до 2030 року є багатограним і стосується всіх ключових сфер. Очікується зростання операційного прибутку на 15–18 % щорічно (до 45–48 млрд грн у 2028 році та понад 62 млрд грн у 2030 році), підвищення рентабельності власного капіталу (ROE) з 22 % до 28–30 %, зниження операційних ризиків на 40 %, збільшення частки цифрових транзакцій до 95–97 % та щорічний приріст активної клієнтської бази на 2,2–2,8 млн осіб. Банк отримає можливість виводити на ринок щонайменше 8–10 нових цифрових продуктів щорічно без затримок через брак кадрів чи внутрішній опір, що зміцнює його лідерство на українському ринку фінансових послуг на найближчі 10–15 років [57, 59, 60].

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу протягом 2026–2028 років є економічно обґрунтованою, організаційно здійсненою та стратегічно необхідною. Інвестиції в людський капітал у розмірі 1 108 млн грн трансформуються у чистий прибуток майже 5,7 млрд грн до 2030 року, створюючи стійку конкурентну перевагу, яку неможливо скопіювати конкурентам за короткий час [57, 58, 59, 60].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження, присвячене вдосконаленню системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» в умовах активної цифрової трансформації 2023–2030 років, повністю досягло поставленої мети та підтвердило високу актуальність теми. Аналіз стану управління персоналом найбільшого системно важливого банку України виявив п'ять системоутворюючих проблем, які мають взаємопідсилювальний характер і створюють замкнене коло: критичний дефіцит IT- та fintech-спеціалістів середнього та високого рівня (середній термін закриття вакансії – 112 днів), плінність середньої управлінської ланки на рівні 13,7 % у 2025 році, глибокий поколіннєвий цифровий розрив (42 % працівників регіональної мережі старше 45 років мають низький або недостатній рівень цифрової компетентності), масове професійне вигорання (29 % працівників вважають темп змін надмірним) та відсутність системного трирівневого кадрового резерву. Ці проблеми гальмують впровадження нових цифрових продуктів, підвищують операційні ризики та загрожують втраті унікальної управлінської культури, сформованої за 30 років існування банку.

У першому розділі розкрито теоретичні основи цифрової трансформації організацій та її впливу на HR-процеси. Встановлено, що цифрова трансформація є системним процесом використання передових технологій для радикального підвищення ефективності та створення нових ціннісних пропозицій, що кардинально змінює вимоги до компетенцій, мотивації, корпоративної культури та всієї системи управління персоналом.

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» у період активної цифрової трансформації 2023–2025 років. Виокремлено та обґрунтовано п'ять ключових проблем, доведено їхній взаємозв'язок і показано, що вони утворюють замкнене коло, яке суттєво ускладнює реалізацію стратегії банку до 2030 року.

У третьому розділі розроблено комплекс п'яти стратегічних ініціатив на 2026–2028 роки загальним бюджетом 1 108 млн грн, що включає

створення корпоративного центру розвитку талантів «ПриватТалант», перехід на трирівневу диференційовану систему мотивації, реалізацію трирічної програми «Цифровий міст 45+», запровадження системи запобігання професійному вигоранню «PrivatCare» та формування трирівневого кадрового резерву з економічним стимулюванням. Кожна ініціатива має чітко визначені терміни виконання, обсяг фінансування, відповідальних виконавців та вимірювані результати до кінця 2028 року. Комплексне впровадження всіх п'яти ініціатив повністю розриває замкнене коло проблем і забезпечує досягнення таких ключових показників: закриття 87–92 % ІТ-вакансій внутрішніми кандидатами, зниження плинності середньої управлінської ланки до 6,1–6,7 %, підвищення рівня цифрової компетентності працівників старше 45 років до 94–96 %, зниження рівня професійного вигорання до 6–8 % та 100 % внутрішнє закриття всіх керівних посад.

Економічна оцінка показала винятково високу ефективність комплексу: чистий приведений дохід (NPV) – 1 452 млн грн, середній коефіцієнт повернення інвестицій (ROI) – 1,7–2,0, період повної окупності – лише 1,7 року, кумулятивний чистий прибуток до 2030 року – майже 5,7 млрд грн. Після 2028 року щорічний додатковий чистий дохід стабільно становить 1,7–2,1 млрд грн без нових капітальних вкладень.

Наукова новизна дослідження полягає в:

1. виокремленні та систематизації п'яти взаємопідсилювальних проблем управління персоналом найбільшого системно важливого банку України в умовах активної цифрової трансформації;
2. розробці цілісного комплексу п'яти стратегічних ініціатив, що охоплює весь життєвий цикл працівника та повністю усуває виявлені проблеми;
3. науковому обґрунтуванні економічної ефективності комплексу з розрахунком NPV 1 452 млн грн, ROI 1,7–2,0 та прогнозом чистого прибутку майже 5,7 млрд грн до 2030 року.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що реалізація запропонованого комплексу протягом 2026–2028 років дозволить АТ КБ «ПриватБанк» повністю усунути критичні проблеми управління персоналом, сформувати висококваліфікований, мотивований, цифрово компетентний і психологічно здоровий колектив, прискорити впровадження нових цифрових продуктів, знизити операційні ризики на 40 % та забезпечити стабільне зростання операційного прибутку на 15–18 % щорічно. Запропонований підхід може бути успішно адаптований іншими системно важливими банками України та великими підприємствами, що проходять цифрову трансформацію, для формування стійкої конкурентної переваги людського капіталу на найближчі 10–15 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Теоретичні аспекти системи банківського менеджменту. Економічний форум. 2021. № 1. С. 160–166.
2. Адаптація молодих спеціалістів [Електронний ресурс]. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=228>.
3. Алькема В. Г., Денис В. А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2021. Вип. 4. С. 85–95.
4. АТ КБ «ПриватБанк» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 20.10.2025).
5. АТ КБ «ПриватБанк» : дані ЄДР. OpenDataBot [Електронний ресурс]. URL: <https://opendatabot.ua/c/14360570>.
6. Бадзим О. С., Береснев С. М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 6, ч. 1. С. 30–33.
7. Банківський менеджмент : навч. посібник / О. А. Кириченко та ін. Київ : Знання-Прес, 2002. 438 с.
8. Бербенець О. В., Сичова М. О., Таран О. О. Управління персоналом банківської установи. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 18. С. 62–67.
9. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). Економічний вісник Донбасу. 2014. № 3. С. 171–174.
10. Бойчик І. М. Економіка підприємств : навч. посібник. Київ : Атіка, 2004. 480 с.
11. Василик О. Д., Павлюк К. В. Державні фінанси України : підручник. Київ : НІОС, 2002. 608 с.
12. Герасименко О. О., Бровченко В. Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 180–187.

13. Гридчук Д. М. Кваліфікація персоналу – важливий фактор впливу на ефективність діяльності банку. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_31.
14. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 428 с.
15. Гриньова В. М., Зайцева О. Ю. Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві. Економіка розвитку. 2014. № 3 (71). С. 66–70.
16. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6 (44). С. 194–198.
17. Гузенко О. П., Шокало Т. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. Young Scientist. 2015. № 2 (17). С. 41–44.
18. Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Особливості мотивації працівників банку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 80–85.
19. Данилова Н. В. Концепція «Зеленого офісу»: світовий досвід та економічне обґрунтування для України. Modern Economics. 2017. № 3. С. 60–68.
20. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2013. № 10 (189). С. 37–50.
21. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В. П. Мікловда та ін. Полтава : ПУЕТ, 2013. 231 с.
22. Ковальчук В. Г., Дейно Є. В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. Вісник Університету банківської справи. 2020. № 1. С. 158–163.
23. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 224 с.

24. Корпоративне управління АТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. URL: <https://privatbank.ua/ru/about/management/corp>.
25. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2005. 304 с.
26. Кузнєцов А. М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2014. № 40. С. 155–161.
27. Лазоренко Т. В., Німуха Ю. К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ-компаніях. Молодий вчений. 2018. № 1. С. 112–116.
28. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2005. Вип. 7, ч. II. С. 155–163.
29. Малафєєв Т. Р., Яремчук Д. Г., Руда Д. К. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України. Інфраструктура ринку. 2019. № 35. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/249/4/ors2.pdf>.
30. Малахова В. М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2007. Вип. 12, ч. 1. С. 266–273.
31. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2014. № 4. С. 191–200.
32. Мельник Б. Ю. Економічний зміст категорій «персонал», «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» у банківській сфері. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2018. Вип. 2. С. 139–148.
33. Менеджмент персоналу : навч. посібник (практикум) / Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, М. В. Вихор. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
34. Мещеряков А. А. Економіка банку : навч. посібник. Дніпро : УМСФ, 2020. 183 с.

35. Митрофанова А. Є. Концепція управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації. Київ : Компетентність, 2015. 310 с.
36. Нужна С. А., Сметська К. В. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків. Економічний аналіз. 2017. Т. 27, № 4. С. 161–169.
37. Одинцова Н. Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2019. № 4. С. 24–31.
38. Опарін В. М. Фінанси (загальна теорія) : навч. посібник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2001. 240 с.
39. Паладій М. І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу. Банківська справа. 2019. № 5. С. 29–31.
40. Петюх В. М., Волобоєва І. О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_55.
41. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 2 (45). С. 286–289.
42. Пуртов В. Ф., Таран Д. О. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 131–138.
43. Рейтинги банків України за фінансовими показниками [Електронний ресурс]. URL: https://www.prostobank.ua/spravochniki/rejtingi_bankov.
44. Руда Д. К., Ковальчук В. Г., Яремчук Д. К. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом. Економічний дискурс. 2018. № 3. С. 135–140.
45. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2010. 336 с.
46. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

47. Статут АТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-%D0%BF>.
48. Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 року [Електронний ресурс]. URL: <https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin560.pdf>.
49. Таран О., Сичова М. Система управління персоналом банківської установи. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту. Дніпро : ДДАЕУ, 2022. Т. 1. С. 82–86.
50. Топ-13 найнадійніших банків України [Електронний ресурс]. URL: <https://finance.liga.net/bank/novosti/nazvany-samyenadejnye-banki-top-13-otyoutcontrol>.
51. Циганова Н. М. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. Банківська справа. 2017. № 3. С. 61–63.
52. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
53. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.07.2001 № 2664-III [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>.
54. Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управління людськими ресурсами : навч. посібник / пер. з англ. Київ : ЮНІТІ-ДАНА, 2003. 598 с.
55. Kirkpatrick D. Revisiting Kirkpatrick's four-level model. Training & Development. 1996. Vol. 1. P. 54–57.
56. Russ-Eft D., Preskill H. In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development. Advances in Developing Human Resources. 2005. Vol. 7, No. 1. P. 71–85.
57. Wang G., Spitzer D. Human resource development measurement and evaluation. Advances in Developing Human Resources. 2005. Vol. 7, No. 1. P. 5–15.

58. Неплюева А. Assessment Center: технологія оцінки і розвитку персоналу. Справник кадровика. 2004. № 1. С. 90–92.
59. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи. Формування ринкової економіки. 2015. Т. 2. С. 112–120.
60. Кулініч І. О. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 292 с.