ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Вдосконалення управління HR-процесами у банківських установах із застосуванням цифрових інструментів на прикладі АТ «Сенс Банк», м. Хмельницький

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024373.02.08.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕм-24-2 Костянтин МАКСЮТІН

Керівник
канд. екон. наук, доцент Олександр ГОРБАТЮК

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18 12 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

_____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Максютін Костянтин Валерійович

1 Тема роботи: «Вдосконалення управління HR-процесами у банківських установах із застосуванням цифрових інструментів (на прикладі АТ «Сенс Банк», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Горбатюк Олександр Вікторович, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1 Теоретичні засади управління HR-процесами у банківській сфері, 2 Аналіз HR-процесів із застосуванням цифрових інструментів АТ «Сенс Банк», 3 Напрямки вдосконалення HR-процесів АТ «Сенс Банк» із використанням цифрових технологій

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
Рисунок 1.1 – Методичні підходи до побудови HR-процесів у банківських установах, Рисунок 1.2 – Схема етапів рекрутингу в банківських установах, Рисунок 1.4 – Схема моделі цифрового рекрутингу, Рисунок 1.5 – Схема циклу People Analytics, Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Сенс Банк», Рисунок 2.2 – Структура корпоративного управління АТ «Сенс Банк», Рисунок 2.3 – Адміністративний блок (структура корпоративного управління) АТ «Сенс Банк».

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проєктно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач _____ Костянтин МАКСЮТІН
Підпис

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олександр ГОРБАТЮК
Підпис

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Вдосконалення управління HR-процесами у банківських установах із застосуванням цифрових інструментів (на прикладі АТ «Сенс Банк», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕм- 24 - 2 Максютін Костянтин Валерійович ,
Прізвище, ініціали

керівник Горбатюк О. В, к.е.н., доцент
Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 85 с., 8 рис., 29 табл., 5 додатків, 30 джерел.

Ключові слова: HR-процеси, управління персоналом, HR-менеджмент, банківські установи, цифрова трансформація, цифрові інструменти, HRM-система, рекрутинг, адаптація персоналу, оцінювання ефективності персоналу, мотивація персоналу, HR-аналітика, Big Data, дистанційне навчання (LMS), цифровізація банківської діяльності, людський капітал.

Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління HR-процесами у банківських установах із застосуванням цифрових інструментів на прикладі АТ «Сенс Банк», м. Хмельницький.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом у банківських установах.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретико-методологічні основи управління HR-процесами в банківських установах. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності управління персоналом, визначено його цілі, функції та місце в системі стратегічного управління банком.

Другий розділ присвячено комплексному аналізу діяльності АТ «Сенс Банк» та особливостей організації HR-процесів із використанням цифрових інструментів. Надано загальну характеристику банку, проаналізовано основні організаційно-економічні показники його діяльності, що дозволило оцінити фінансово-економічні передумови розвитку HR-функції. Проведено діагностику сучасних цифрових рішень, які застосовуються у роботі з персоналом.

У третьому розділі обґрунтовано необхідність модернізації HR-процесів АТ «Сенс Банк» у контексті цифрової трансформації банківської діяльності та зміни вимог до управління людськими ресурсами. Запропоновано напрями впровадження цифрових платформ для рекрутингу та адаптації персоналу, а також удосконалення ключових HR-процесів на основі використання сучасних цифрових рішень.

18.12.25
Дата

Підпис

Зміст

Вступ 5
1 Теоретичні засади управління HR-процесами у банківській сфері 9
1.1 Сутність, цілі та функції управління HR-процесами 9
1.2 Методичні основи HR-процесів у банківських установах 14
1.3 Міжнародні практики HR-процесів із застосуванням цифрових інструментів 20
Висновки до розділу 1 25
2 Аналіз HR-процесів із застосуванням цифрових інструментів АТ «Сенс Банк» 27
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Сенс Банк» 27
2.2 Аналіз основних організаційно-економічних показників АТ «Сенс Банк» 35
2.3 Діагностика цифрових інструментів у роботі з персоналом банку 45
Висновки до розділу 2 53
3 Напрямки вдосконалення HR-процесів АТ «Сенс Банк» із використанням цифрових технологій 56
3.1 Обґрунтування необхідності модернізації HR-процесів 56
3.2 Впровадження цифрових платформ для рекрутингу та адаптації 59
3.3 Удосконалення HR-процесів за допомогою цифрових рішень 66
Висновки до розділу 3 73
Висновки 75
Список використаних джерел 78
Додатки 82

ВСТУП

Сталий розвиток банківської системи відбувається в умовах глибокої цифрової трансформації, посилення конкуренції на фінансовому ринку, зростання ролі інновацій та зміни очікувань як клієнтів, так і персоналу. За таких умов ключовим фактором забезпечення ефективної діяльності банківських установ стає результативне управління людськими ресурсами, здатними адаптуватися до технологічних змін і впроваджувати цифрові рішення у щоденну практику.

Управління HR-процесами в банківських установах набуває стратегічного значення, тому що саме персонал є носієм професійних, управлінських і цифрових компетенцій, що забезпечують конкурентоспроможність фінансових установ. Традиційні підходи до HR-менеджменту дедалі частіше виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність упровадження цифрових інструментів у процеси рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання результативності та мотивації персоналу.

Цифровізація HR-процесів у банках дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити прозорість управлінських рішень, забезпечити аналітичну підтримку HR-функції та сформувати єдине цифрове середовище управління персоналом. Особливо актуальним це є для банків України, які функціонують в умовах воєнного стану, нестабільного економічного середовища та прискореного розвитку цифрових фінансових служб та сервісів.

У розвиток теорії та практики управління HR-процесами із застосуванням цифрових інструментів здійснили вагомий внесок такі відомі вчені-економісти: А. Колот, О. Грішнова, М. Семикіна, М. Ведерніков, О. Чернушкіна, Л. Волянська-Савчук.

АТ «Сенс Банк» є прикладом банківської установи, що активно впроваджує цифрові технології як у клієнтських сервісах, так і у внутрішніх

управлінських процесах. Розвиток мобільних застосунків, онлайн-платформ для бізнесу, автоматизація внутрішніх workflow та орієнтація на інноваційні підходи до управління персоналом створюють передумови для комплексного аналізу HR-процесів і визначення напрямів їх подальшого вдосконалення із застосуванням цифрових інструментів.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування сутності та функцій управління HR-процесами, дослідження міжнародних практик цифрового HR-менеджменту, а також практичної оцінки стану HR-процесів у конкретній банківській установі з метою розроблення рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління HR-процесами у банківських установах із застосуванням цифрових інструментів на прикладі АТ «Сенс Банк», м. Хмельницький.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи передбачено вирішення наступних завдань:

дослідити сутність, цілі та функції управління HR-процесами у банківській сфері;

узагальнити методичні основи організації HR-процесів у банківських установах;

проаналізувати міжнародні практики управління HR-процесами із застосуванням цифрових інструментів;

надати загальну характеристику діяльності АТ «Сенс Банк» та проаналізувати його організаційно-економічні показники;

здійснити діагностику цифрових інструментів у системі управління персоналом Банку;

обґрунтувати необхідність модернізації HR-процесів у АТ «Сенс Банк»;

розробити напрями впровадження цифрових платформ для рекрутингу та адаптації персоналу;

сформувати пропозиції щодо вдосконалення HR-процесів із використанням цифрових рішень.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом у банківських установах.

Предметом дослідження є HR-процеси банківської установи та механізми їх удосконалення із застосуванням цифрових інструментів.

Методи, що були базою дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, методи узагальнення, моделювання, табличний та графічний – для ілюстрації досліджуваних явищ та описовий метод.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційна фінансова та нефінансова звітність АТ «Сенс Банк», аналітичні матеріали та відкриті джерела.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів і запропонованих рекомендацій у діяльності банківських установ з метою підвищення ефективності управління HR-процесами в умовах цифрової трансформації. Апробація результатів роботи та публікації. За темою дослідження було опубліковано статтю та тези: Горбатюк О.В., Максютін К.В. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ІНЖИНІРИНГУ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ. Інноваційні технології XXI століття: зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. Хмельницький : Вид-во МАУП, 2024. Вип. 10. 184 с. НДДКР УкрІНТЕІ: 0123U104484 С. 75-84; ГОРБАТЮК Олександр, МАКСЮТІН Костянтин. ОСОБЛИВІ ПРОЯВИ ДИДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-СИСТЕМ У БАНКІВСЬКІЙ ГАЛУЗІ. Збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті»,: 13-14 листопада

2025 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац.. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2025. – с 355. С. 134-136.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання. Загальний обсяг роботи викладено на _ сторінці, робота містить 8 рисунків, 29 таблиць та додатки. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ HR-ПРОЦЕСАМИ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

1.1 Сутність, цілі та функції управління HR-процесами

Управління HR-процесами — це цілеспрямована система дій щодо формування, розвитку, мотивації та використання трудового потенціалу установ та організацій. Воно охоплює комплексний вплив на людські ресурси з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства та гармонізації взаємин між працівниками та роботодавцем.

Управління HR-процесами у банківському секторі має специфічний характер, оскільки банківська діяльність базується на високому рівні професіоналізму працівників, дотриманні фінансової дисципліни, нормативно-правових вимог та репутаційній відповідальності. Трудовий потенціал банку є стратегічним ресурсом, що визначає стабільність, надійність і конкурентоспроможність фінансової установи.

Управління персоналом є базовою складовою системи менеджменту банківської установи, що забезпечує формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу. Воно охоплює цілеспрямовану діяльність щодо регулювання трудової поведінки працівників, створення мотиваційних умов, а також узгодження інтересів підприємства та його персоналу.

Сутність управління персоналом полягає у комплексному впливі на людські ресурси задля забезпечення результативної діяльності організації. На думку А. Колота, управління персоналом — це система принципів, методів та форм впливу, спрямованих на оптимальне використання кадрового потенціалу та розвиток професійних компетентностей працівників [1]. О. Грішнова підкреслює, що управління персоналом є механізмом узгодження потреб організації та індивідуальних потреб працівників, що створює умови для їхнього професійного зростання й підвищення ефективності праці [2].

Сутність HR-управління у банках полягає у формуванні висококваліфікованого кадрового складу, здатного працювати в умовах фінансових ризиків, регуляторного тиску та швидких технологічних змін. Для банків є критичними такі елементи: професійна компетентність, етичні стандарти, готовність до цифрової трансформації та можливість працювати з великими масивами інформації.

Поглиблене вивчення управління персоналом дозволяє розглядати його як інтегровану соціально-економічну систему, яка функціонує на перетині інтересів роботодавця та працівника. Показники результативності системи від збалансованості трьох ключових компонентів: економічної, соціальної та організаційної підсистеми. Їх взаємодія визначає рівень мотивації працівників, стійкість організації та її конкурентоспроможність.

Управління персоналом також включає формування корпоративних компетентностей, розвиток лідерства, застосування поведінкових підходів. У сучасних умовах зростає роль стратегічного кадрового аналізу, який дозволяє прогнозувати потреби в компетенціях відповідно до змін середовища.

Отже, можна стверджувати, що сутність управління персоналом полягає у поєднанні економічних, соціальних, психологічних та організаційних механізмів впливу на персонал з метою досягнення стратегічних і оперативних завдань організації.

Багато авторів трактують управління HR-процесами як окрему підсистему загального менеджменту, що поєднує організаційні, економічні, соціально-психологічні та правові механізми впливу на трудову поведінку працівників.

Так, А. Колот визначає управління персоналом як діяльність, що забезпечує оптимальне використання кадрового потенціалу на основі стратегічного планування, професійного розвитку та соціального партнерства [4].

На думку О. Грішнової, управління персоналом передбачає узгодження потреб організації та працівників, створення умов для реалізації їхнього трудового потенціалу [2; 4].

Цілі управління персоналом можуть бути поділені на стратегічні, тактичні та оперативні.

Стратегічні цілі сприяють формуванню трудового потенціалу, здатного забезпечити довгострокову конкурентоспроможність організації, розвитку корпоративної культури та системи цінностей та впровадження інноваційних методів організації праці.

За словами М. Семикіної, стратегічні цілі спрямовані на забезпечення «кадрової безпеки» та створення умов для впровадження корпоративної культури та довгострокового розвитку організації [3].

Тактичні цілі висвітлюють ефективний добір, відбір і розстановка кадрів, організацію навчання та підвищення кваліфікації та формування ефективної системи оцінювання персоналу.

Оперативні цілі допомагають вирішенню поточних питань організації праці, підтриманні трудової дисципліни та здійснюють контроль виконання функціональних обов'язків. Цілі управління персоналом мають багатовимірний характер, поєднуючи економічні (продуктивність), соціальні (задоволеність працівників) та організаційні (оптимальна структура) результати.

Таблиця 1.1 – Класифікація функцій управління працівниками

Функції	Конкретні функції	Очікувані результати
Планування	Прогноз чисельності, аналіз робочих місць	Оптимальна структура персоналу
Організаційні	Добір, адаптація, розстановка кадрів	Високий рівень професійної відповідності
Мотиваційні	Стимулювання, розвиток, оцінювання	Підвищення продуктивності праці
Контрольні	Оцінка результатів, дисципліна	Дотримання стандартів і процедур

У наукових джерелах подається різна кількість функцій, проте найчастіше вони групуються таким чином:

1) Планування персоналу (включає прогнозування потреб у кадрах, аналіз робочих місць, планування чисельності та компетенцій працівників).

2) Добір і найм персоналу (передбачає пошук кандидатів, відбір, співбесіди, адаптацію нових працівників), за допомогою рекрутингового проєкту, що являє собою системно організований набір заходів, спрямованих на результативний пошук, оцінювання та залучення персоналу в межах чітко окреслених цілей, часових рамок і наявних ресурсів. Ефективна реалізація такого проєкту передбачає поетапну організацію рекрутингового процесу, що забезпечує належний рівень контролю, можливість аналітичного аналізу та досягнення запланованих результатів. Поетапне здійснення рекрутингового проєкту, яке охоплює стадії планування, реалізації, моніторингу та підсумкової оцінки, дає змогу забезпечити високу якість підбору персоналу, раціонально використовувати ресурси та підвищити загальну ефективність процесу залучення кадрів. Чітко вибудуване проєктне управління набуває особливої значущості у випадках масового набору працівників, створення нових структурних підрозділів або впровадження сучасних цифрових HR-рішень [5].

3) Оцінювання персоналу, здійснюється з метою визначення професійних можливостей, результативності та потенціалу працівників.

4) Мотивація та стимулювання праці, включає систему матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток внутрішньої мотивації, удосконалення умов праці.

5) Навчання та розвиток персоналу, охоплює професійне навчання, підвищення кваліфікації, кар’єрне планування. О. Грішнова підкреслює стратегічну важливість готовності працівників до безперервного розвитку [4].

6) Управління трудовою поведінкою та соціально-психологічним кліматом, включає комунікації, профілактику конфліктів, розвиток корпоративної культури.

7) Організація праці та забезпечення умов для її виконання, впроваджує раціональний розподіл праці, нормування, охорона праці, створення безпечного й комфортного робочого середовища.

8) Кадровий облік і кадрове діловодство, проводить документування трудової діяльності, ведення особових справ, облік руху персоналу.

Усі зазначені функції утворюють комплексну систему, яка спрямована на забезпечення ефективного розвитку людських ресурсів і досягнення цілей організації.

У банківських установах особливу увагу займають такі аспекти:

- регуляторні вимоги НБУ, які визначають кваліфікаційні стандарти для керівників і ключових співробітників;

- висока відповідальність за фінансову безпеку, що зумовлює посилений відбір і контроль персоналу;

- цифровізація банківських послуг, яка потребує розвитку IT-компетентностей та аналітичного мислення.

Цілі HR-процесів в банківських установах визначаються стратегічними пріоритетами: стійкістю, довірою клієнтів, мінімізацією операційних та поведінкових ризиків.

Стратегічні цілі полягають у створенні кадрового потенціалу, здатного забезпечувати стабільний розвиток банку; підвищення якості обслуговування клієнтів через професіоналізм персоналу; забезпечення кадрової безпеки (мінімізація ризиків шахрайства, неетичної поведінки, витоку банківської таємниці); розвиток персоналу відповідно до вимог фінансової цифровізації.

Тактичні цілі: створення ефективних процедур підбору та адаптації кадрів; підтримання високого рівня кваліфікації через системне навчання; підвищення лояльності та мотивації персоналу; забезпечення відповідності HR-процесів вимогам НБУ.

Управління HR-процесами у банках включає системний контроль за компетенціями, поведінковими ризиками, корпоративною культурою та етикою взаємодії з клієнтами.

1.2 Методичні основи HR-процесів у банківських установах

Методичні основи HR-процесів у банківських установах охоплюють сукупність принципів, методів, технологій, нормативних документів та інструментів, які забезпечують системну організацію управління персоналом. У банківській сфері HR-процеси мають підвищені вимоги до регламентованості, безпеки, відповідності законодавству, цифровізації, оскільки кадрові завдання безпосередньо впливають на фінансову стійкість, операційний ризик та якість обслуговування клієнтів [8; 9].

Таблиця 1.2 – Принципи організації HR-процесів у банках

Група принципів	Зміст
Правові	відповідність законодавству, зокрема НБУ, КЗпП, закону про банки та банківську діяльність
Стратегічні	інтеграція HR зі стратегією банку; кадрова політика як елемент корпоративного управління
Організаційні	формалізація процедур, документообіг, контроль якості виконання HR-процесів
Етичні	прозорість, недискримінація, конфіденційність персональних даних
Цифрові	автоматизація, використання HRM-систем, People Analytics

Методичні підходи до побудови HR-процесів у банківських установах розглядають функціональний підхід, процесний, компетентнісний підхід, ризик-орієнтований підхід, цифровий підхід (Рисунок 1.1).

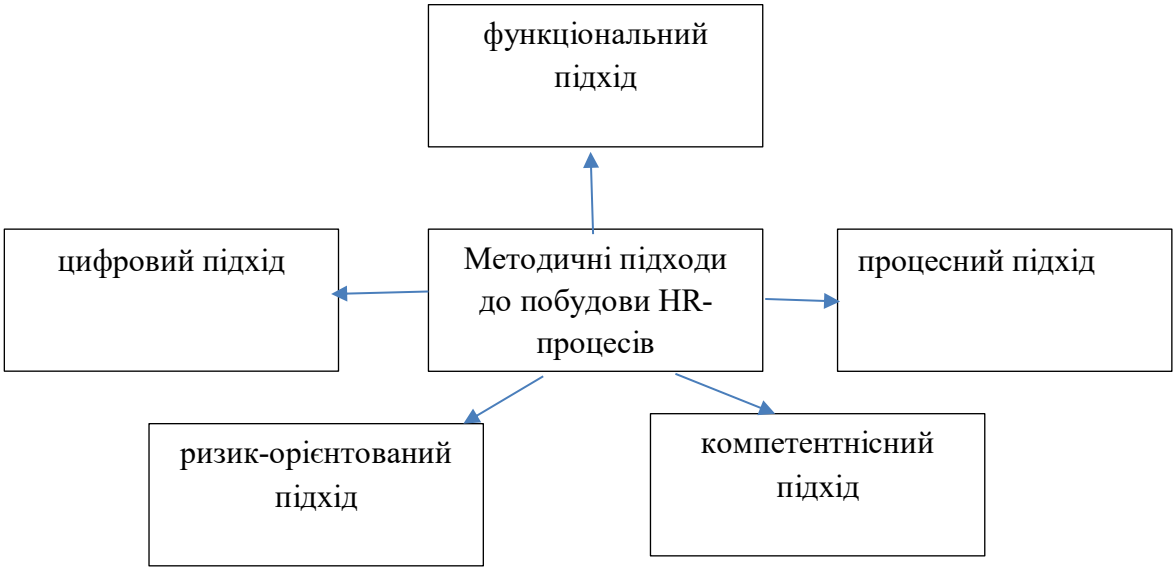

Рисунок 1.1 – Методичні підходи до побудови HR-процесів у банківських установах

Функціональний підхід, спрямований на опис та регламентацію HR-функцій: підбір, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація, розвиток, кадровий облік.

Процесний підхід, HR-діяльність розглядається як система бізнес-процесів із чіткими входами, виходами, ролями та індикаторами ефективності.

Компетентнісний підхід, формування моделі компетенцій для банківських посад, оцінювання персоналу за поведінковими й професійними індикаторами.

Ризик-орієнтований підхід, врахування операційних HR-ризиків: некоректний підбір, плинність кадрів, кадрові шахрайства, порушення конфіденційності.

Цифровий підхід, використання HR-аналітики, автоматизованих систем SAP SuccessFactors, Oracle HCM, PeopleForce тощо.

Основні HR-процеси у банку та їх методичне забезпечення [11]:

Формування кадрової політики, а саме кадрова політика банку визначає цілі, принципи, інструменти та стандарти роботи з персоналом. Методичне

забезпечення: положення про кадрову політику; стратегія управління персоналом; корпоративні стандарти HR.

Для підбір і рекрутингу персоналу використовуються методичні інструменти:

профілі посад;

моделі компетенцій;

стандартизовані інтерв'ю;

психологічні та професійні тести;

процедури background-check [5; 6].

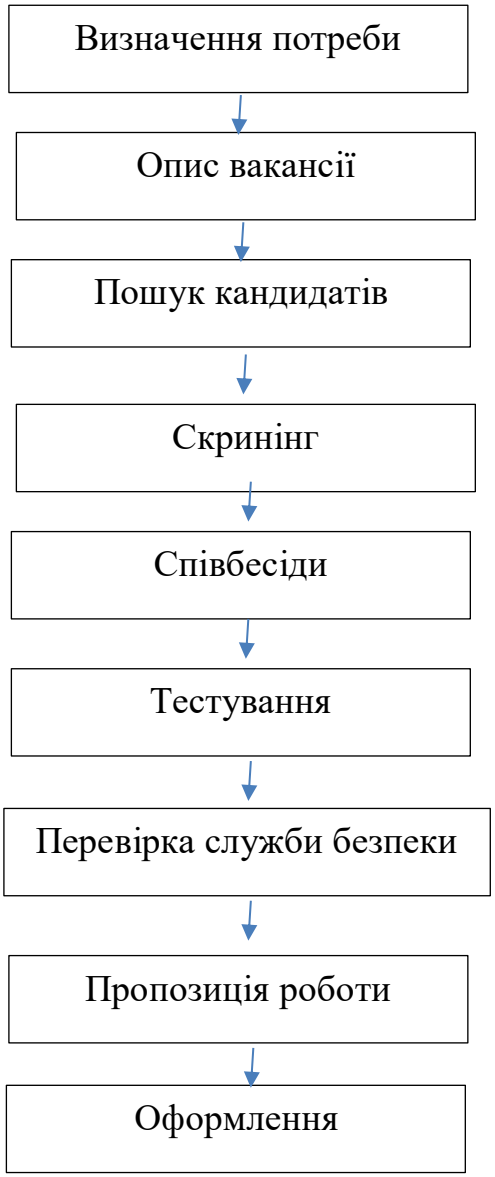

Рисунок 1.2 – Схема етапів рекрутингу в банківських установах

Адаптація персоналу відбувається через такі елементи методики:

програма введення в посаду;

наставництво;

план стажування (особливо для касирів, операціоністів, аналітиків).

Таблиця 1.3 – Види адаптації в банківських установах

Тип адаптації	Характеристика
Організаційна	ознайомлення з банком, регламентами, корпоративною культурою
Професійна	оволодіння навичками роботи з банківськими продуктами
Соціальна	інтеграція в колектив, внутрішні комунікації

Навчання і розвиток персоналу здійснюється за допомогою таких методичних підходів:

модульні програми навчання;

змішане (blended) навчання;

оцінювання результатів за моделлю Киркпатріка;

LMS (learning management systems).

Основні напрямки:

навчання ризик-менеджменту;

фінансовий моніторинг;

комплаєнс;

продажі банківських продуктів;

лідерські програми.

Оцінювання персоналу відбувається згідно методики:

KPI та OKR;

360°, 180°, 90°;

оцінювання компетенцій;

атестація.

Планування KPI → Самооцінка → Оцінка керівника → Калібрація →
→Зворотний зв'язок → Розробка плану розвитку

Рис. 1.3 – Схема процесу оцінювання персоналу

Мотивація та винагороди здійснюється через наступні елементи методичного забезпечення:

грейдові системи;

моделі Total Rewards;

бонусні програми (performance-based та sales-based);

нефінансова мотивація (визнання, розвиток, гнучкі графіки).

Таблиця 1.4 – Компоненти системи мотивації у банку

Компонент	Приклади
Фіксована частина	посадовий оклад
Змінна частина	премії, бонуси, комісія
Соціальний пакет	медичне страхування, корпоративний пенсійний фонд
Нефінансова мотивація	навчання, кар’єрні можливості

Кадровий облік і діловодство. Методичні документи:

положення про кадрове діловодство;

регламенти електронного документообігу;

політики захисту персональних даних.

Інструментарій HR-процесів у банківських установах, а саме цифрові інструменти:

HRIS та HRM-системи (PeopleForce, BambooHR, SAP SuccessFactors);

системи аналітики персоналу (People Analytics);

ATS (Системи пошуку та відбору).

Аналітичні інструменти:

SWOT, PEST, HR Balanced Scorecard;

аналіз витрат на персонал;

моделі прогнозування плинності.

Таблиця 1.5 – Показники ефективності HR-процесів у банківській установі

Компонент	Приклади
HR-процес	KPI
Рекрутинг	time-to-hire, cost-per-hire
Адаптація	час до виходу на продуктивність, рівень успішності випробного терміну
Навчання	ROI навчання, % сертифікованих співробітників
Мотивація	рівень залученості, індекс задоволеності
Плинність	turnover rate, early turnover
Продуктивність	виконання KPI, ефективність продажів

Схема комплексного HR-процесу в банківській установі здійснюється відповідно до стратегії банку, кадрової політики, планування персоналу підбору, адаптації, навчанні, оцінці, мотивації, розвитку, утриманні, кадровому обліку та HR-аналітиці й контролю ефективності.

Методичні основи HR-процесів у банківських установах забезпечують цілісність, системність, стандартизованість і відповідність регуляторним вимогам. Їх ядром є процесний, компетентнісний і ризик-орієнтований підходи, що в поєднанні з цифровими HR-інструментами дозволяють підвищувати якість управління людським капіталом, оптимізувати витрати та мінімізувати ризики.

1.3 Міжнародні практики HR-процесів із застосуванням цифрових інструментів

У міжнародній практиці впровадження цифрових HR-інструментів стало ключовим елементом трансформації управління персоналом. Глобальні компанії використовують штучний інтелект, People Analytics, автоматизацію, хмарні HRM-платформи, системи управління навчанням (LMS), цифрові моделі компетенцій, що забезпечує високу якість HR-процесів, мінімізацію ризиків та підвищення продуктивності.

Сучасна наукова література активно висвітлює дослідження питаннь цифрової трансформації HR-процесів, зокрема в банківському секторі. Ведерніков М., Чернушкіна О. та Кропивницький Б. у своїй статті розглядають застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. Вони підкреслюють важливість інтеграції таких технологій, як відео-інструменти, чат-боти, аналітика даних та штучний інтелект, для підвищення ефективності HR-процесів, особливо в рекрутингу та утриманні персоналу [18].

У контексті банківського сектору, дослідження Adeola Olusola Ajayi-Nifise та співавторів акцентує увагу на ролі HR у керуванні змінами та розвитку цифрових навичок. Автори зазначають, що HR-фахівці відіграють ключову роль у впровадженні цифрових ініціатив, сприяючи адаптації працівників до нових технологій та забезпечуючи розвиток необхідних здобутків [19].

Кравчук О.І., Варіс І.О. та Рубель К.О. аналізують концептуальні аспекти та тенденції цифровізації менеджменту персоналу. Вони визначають основні тренди цифровізації в HR-сфері та підкреслюють важливість стратегічного підходу до впровадження цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності організацій [17].

У дослідженні Бей Г.В. та Середа Г.В. розглядається трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Автори підкреслюють

необхідність адаптації HR-фахівців до швидкоплинних цифрових рішень та інтелектуалізації бізнес-процесів, що є актуальним для банківського сектору [20].

На нашу думку, проведена діагностика сучасних досліджень свідчить про активне впровадження диджитал технологій у сферу HR, зокрема в банківських установах. Тому, існує потреба в подальших дослідженнях та впровадження передових закордонних практик, спрямованих на розробку ефективних стратегій цифрової трансформації HR-інжинірингу, враховуючи специфіку банківської діяльності та виклики сучасного ринку праці.

Міжнародні дослідження Deloitte, McKinsey та Gartner показують, що понад 85 % великих компаній світу використовують цифрові HR-системи, а понад 70 % впровадили аналітику для ухвалення кадрових рішень.

Міжнародні стандарти та практики у сфері цифрового HR:

CIPD (Велика Британія) CIPD наголошує на цифрових компетенціях HR, а також на використанні HR-аналітики, автоматизованих платформ, хмарних сервісів.

SHRM (США) – підкреслено пріоритет автоматизації рекрутингу, performance management, employee experience, використання ATS та HRIS.

ISO 30414 — Human Capital Reporting це міжнародний стандарт, який визначає вимоги до звітності про людський капітал: плинність, компетенції, залученість, навчання, витрати на персонал.

Стандарти OECD щодо цифрового управління – підкреслює важливість цифрових навичок, відкритих даних та автоматизації HR-процесів у публічному та приватному секторах.

Цифрові інструменти міжнародного HR-менеджменту висвітлені у табл. 1.6.

Міжнародні практики цифрового HR:

Цифровий рекрутинг (Digital Recruitment) світові компанії застосовують:

ATS-системи (Workday, Greenhouse, Lever);

відеоінтерв’ю з AI-аналізом (HireVue);

автоматичний первинний скринінг резюме;

аналітику soft-skills на основі поведінкових патернів.

Таблиця 1.6 – Поширені міжнародні цифрові HR-інструменти

Інструмент	Опис	Країни та компанії-лідера
SAP SuccessFactors	хмарна HRM-система: рекрутинг, навчання, оцінка, аналітика	Siemens, Coca-Cola, BMW
Workday HCM	цифрова HR-платформа з AI, аналітикою та performance management	Netflix, Amazon
Oracle HCM Cloud	управління талантами, KPI, адаптація, прогнозування плинності	HSBC, PWC
Cornerstone OnDemand	LMS, розвиток талантів, оцінка потенціалу	Nestlé, L'Oréal
LinkedIn Talent Solutions	рекрутинг на основі AI та Big Data	глобальний ринок
BambooHR / Gusto	HRIS для малих та середніх компаній	США, ЄС
Eightfold AI	AI-рекрутинг, прогнозування кар'єрних траєкторій	Vodafone, Tata

Заявка на вакансію → Автоматичний пошук →
AI-скринінг → Відеоінтерв'ю →
Тестування онлайн → AI-оцінка відповідності →
Оффер → Онбординг

Рисунок 1.4 – Схема моделі цифрового рекрутингу

Цифрова адаптація (Onboarding Automation) головні цифрові практики:
автоматизовані onboarding-платформи (SAP Onboarding 2.0);
VR-навчання для операторів, касирів, офісних працівників;
чат-боти для супроводу новачка.
Цифрове навчання та розвиток (Digital Learning & Development).
Сучасні міжнародні підходи: LMS (Cornerstone, Moodle Workplace);
мікронавчання та mobile-learning;
AI-генерація персональних траєкторій навчання;
VR/AR-тренінги (Meta, Walmart, Audi).

Таблиця 1.7 – Порівняння традиційного та цифрового навчання

Характеристика	Традиційне	Цифрове
Формат	офлайн	онлайн, VR/AR
Доступність	обмежена	24/7
Персоналізація	низька	висока (AI)
Оцінювання	суб'єктивне	автоматизоване, аналітика
Вартість	висока	оптимізована

Performance Management у цифровому форматі, а саме компанії Amazon, Google, Microsoft використовують:

хмарні платформи оцінювання;

постійну оцінку замість щорічної;

AI-аналіз продуктивності;

OKR-системи.

People Analytics це один із найважливіших міжнародних трендів. Інструменти:

прогнозування плинності кадрів (Amazon, IBM);

heat-maps залученості персоналу (Microsoft);

моделі продуктивності (Google Project Oxygen).

Збір даних → Очистка → Аналіз (AI/ML) →Візуалізація →
→Управлінські рішення →Оцінювання впливу

Рисунок 1.5 – Схема циклу People Analytics

Цифрова мотивація та employee experience, підходи компаній світового рівня:

цифрові сервіси employee journey;

автоматизовані програми визнання (Bonusly);

wellbeing-платформи (Headspace, Calm Business);

діджитал-персоналізація мотиваційних пакетів.

Кращі міжнародні кейси цифрового HR:

Кейс 1. Google

People Analytics дозволяє прогнозувати ефективність команд.

Модель Oxygen визначила 8 компетенцій найкращих менеджерів.

Кейс 2. Amazon

Масштабовані HR-системи з алгоритмами автоматизації графіків та продуктивності.

Поглиблена HR-аналітика.

Кейс 3. Deloitte

Використання цифрових платформ для навичок та компетенцій.

Власна модель "Digital HR Maturity".

Кейс 4. Microsoft

Система MyAnalytics для оцінювання продуктивності та залученості.

Хмарні HR-процеси.

Порівняння міжнародних та вітчизняних практик цифрового HR, розглянемо у таблиці.

Таблиця 1.8 – Порівняльний аналіз міжнародних та вітчизняних практик цифрового HR

Критерій	Міжнародні компанії	Українські реалії
Автоматизація	високий рівень	середній
HR-аналітика	розвинута	у стадії становлення
Використання AI	повсюдно	точково
LMS	масово	частково
Employee experience	ключовий пріоритет	формується

Міжнародна практика HR свідчить, що цифровізація не лише підвищує ефективність процесів, а й забезпечує стратегічний вплив HR на розвиток компанії. Світові лідери активно застосовують AI-рекрутинг, цифровий онбординг, LMS, People Analytics, хмарні HRM-системи, що формує високий рівень продуктивності, прозорості та динамічної компетентності персоналу.

Для українських банків та компаній адаптація цих практик є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Управління HR-процесами у банківському секторі має специфічний характер, оскільки банківська діяльність базується на високому рівні професіоналізму працівників, дотриманні фінансової дисципліни, нормативно-

правових вимог та репутаційній відповідальності. Трудовий потенціал банку є стратегічним ресурсом, що визначає стабільність, надійність і конкурентоспроможність фінансової установи. Сутність управління персоналом полягає у поєднанні економічних, соціальних, психологічних та організаційних механізмів впливу на персонал з метою досягнення стратегічних і оперативних завдань організації. Управління HR-процесами у банках включає системний контроль за компетенціями, поведінковими ризиками, корпоративною культурою та етикою взаємодії з клієнтами. Методичні основи HR-процесів у банківських установах забезпечують цілісність, системність, стандартизованість і відповідність регуляторним вимогам. Їх ядром є процесний, компетентнісний і ризик-орієнтований підходи, що в поєднанні з цифровими HR-інструментами дозволяють підвищувати якість управління людським капіталом, оптимізувати витрати та мінімізувати ризики. У міжнародній практиці впровадження цифрових HR-інструментів стало ключовим елементом трансформації управління персоналом. Глобальні компанії використовують штучний інтелект, People Analytics, автоматизацію, хмарні HRM-платформи, системи управління навчанням (LMS), цифрові моделі компетенцій, що забезпечує високу якість HR-процесів, мінімізацію ризиків та підвищення продуктивності. Міжнародна практика HR свідчить, що цифровізація не лише підвищує ефективність процесів, а й забезпечує стратегічний вплив HR на розвиток компанії. Світові лідери активно застосовують AI-рекрутинг, цифровий онбординг, LMS, People Analytics, хмарні HRM-системи, що формує високий рівень продуктивності, прозорості та динамічної компетентності персоналу.

Для українських банків та компаній адаптація цих практик є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності.

2 АНАЛІЗ HR-ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ АТ «СЕНС БАНК»

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Сенс Банк»

Сенс Банк було засновано у 1992 році. Із 2001 року він функціонував під найменуванням АТ «Альфа-Банк», а з 2004 року увійшов до складу приватної міжнародної банківської холдингової групи з головним офісом у Люксембурзі. У 2022 році ухвалили рішення відмовитися від бренду Альфа-Банк, змінити юридичну назву на АТ «Сенс Банк» та запровадити новий бренд – Sense Bank [11].

22 липня 2023 року між Міністерством фінансів України та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб було укладено договір щодо відчуження 100 % акцій системно важливого АТ «Сенс Банк». Згідно з умовами укладеної угоди, держава Україна в особі Міністерства фінансів набула статусу єдиного власника корпоративних прав Банку [11].

Відповідно до статті 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» зазначається, що положення цієї статті починають діяти стосовно банку через один рік після того, як держава набуває право власності на 100% його акцій. Таким чином, із 23 липня 2024 року на Банк поширюються норми статті 7, згідно з якими управління корпоративними правами держави у державному банку здійснює Кабінет Міністрів України [22].

27 вересня 2024 року було змінено керуючого рахунком у фінансових паперах Держави Україна – ним став Кабінет Міністрів України. На цій підставі 1 жовтня 2024 року в Єдиному державному реєстрі юридичних сутностей зареєстровано оновлену структуру власності Банку. Сьогодні 100% акцій Банку належить Державі Україна в особі Кабінету Міністрів України, який виконує функції найвищого органу управління державного банку.

Sense Bank утримує лідерські позиції на українському банківському ринку, є одним із найстійкіших і найнадійніших банків країни та входить до

переліку системно важливих банків України, затвердженого рішенням Правління Національного банку України у 2023 році [11].

Таблиця 2.1 – Ідентифікаційні дані та загальна інформація АТ «Сенс Банк» [11]

1	Повне найменування	Акціонерне товариство «Сенс Банк»
2	Скорочене найменування	АТ "Сенс Банк"
3	Ідентифікаційний код юридичної особи	23494714
4	Дата державної реєстрації	24.03.1993
5	Місцезнаходження	03150, Україна, Київська обл., Київ, Велика Васильківська, 100
6	Адреса для листування	
7	Особа, яка розкриває інформацію	Емітент
8	Особа має статус підприємства, що становить суспільний інтерес	Так
9	Категорія підприємства	Велике
10	Адреса електронної пошти для офіційного каналу зв'язку	ccd@sensebank.com.ua
11	Адреса вебсайту	https://sensebank.com.ua
12	Номер телефону	0 800 50 20 50; +380 44 298 80 00
13	Статутний капітал, грн	28726247548,4
14	Відсоток акцій (часток/паїв) у статутному капіталі, що належить державі	100
15	Відсоток акцій (часток, паїв) статутного капіталу, що передано до статутного капіталу державного (національного) АТ та/або холдингової компанії	0
16	Середня кількість працівників за звітний період	3894
17	Витрати на оплату праці, тис. грн	0
18	Основні види діяльності із зазначенням їх найменування та коду за КВЕД	64.19 - Інші види грошового посередництва
19	Структура управління особи	Дворівнева

Міжнародне рейтингове агентство Fitch Ratings у 2024 році в листопаді провело чергове оцінювання фінансової стійкості АТ «Сенс Банк», за результатами якого рейтинг життєздатності банку було підтверджено на рівні «ccc» за міжнародною шкалою. Довгострокові кредитні рейтинги Банку в іноземній валюті збережено на рівні «CCC-», у національній валюті – «CCC», тоді як довгостроковий рейтинг за національною шкалою України підтверджено на рівні «AA-(ukr)». Упродовж 2024 року Банк також набув статусу уповноваженого банку-агента Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що надало йому право здійснювати виплати гарантованих сум відшкодування вкладникам банків, які перебувають у стадії ліквідації [11].

АТ «Сенс Банк» є учасником спільної банківської мережі POWER BANKING, ініційованої Національним банком України. Дана мережа об'єднує відділення банків по всій території України, які забезпечують безперервне надання банківських послуг навіть в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема під час тривалих відключень електроенергії. Відділення мережі обладнані альтернативними джерелами енергопостачання, резервними каналами зв'язку та посиленими системами інкасації готівки. У 2024 році участь Банку у цій програмі було розширено до 149 відділень [11].

Банк здійснює свою діяльність за широким спектром банківських операцій, зокрема: залучення депозитів від фізичних осіб і суб'єктів господарювання; кредитування корпоративних клієнтів і населення, включаючи факторингові та лізингові операції; проведення операцій з платіжними картками; відкриття та ведення поточних, кореспондентських, ескроу-рахунків, а також рахунків для небанківських надавачів платіжних послуг і фінансових установ; надання розрахунково-касового обслуговування; послуги з оренди індивідуальних банківських сейфів; здійснення вексельних операцій, у тому числі авалювання та врахування векселів; надання банківських гарантій і акредитивів; операції з цінними паперами та депозитарна діяльність; валютно-обмінні операції у готівковій і безготівковій формах; операції з деривативами грошового ринку; міжбанківські операції на грошовому та валютному ринках;

банкнотні операції; інкасація; торговельний та інтернет-еквайринг; а також посередницькі послуги у сфері добровільного та обов'язкового страхування фізичних осіб (відповідно до примітки 1 до фінансової звітності) [11;12].

Ключовою метою діяльності АТ «Сенс Банк» у 2024 році стала активна участь у забезпеченні фінансової стабільності установи та підтримці стійкості фінансового сектору держави, зокрема шляхом фінансування пріоритетних галузей економіки та гарантування безперебійного функціонування підприємств і об'єктів критичної інфраструктури.

Таблиця 2.2 - Основні макроекономічні показники

Показники	2022	2023	2024	Відхилення
Реальний ВВП, % зміни	(29,3)*	5,5*	3,4*	-2,1
ІСЦ, % зміни на кінець року	26,6*	(21,5)*	6,9*	-14,6
Середньорічний курс USD/UAH	32,34**	36,57**	40,15**	3,58
Середньорічна облікова ставка, %	18.7**	23,8**	13,7**	-10,1

[8] Згідно з даними Національного банку України.
[15] Згідно з даними Державної служби статистики України.

Основними завданнями Sens Банку на 2024 рік було здійснити збереження операційної прибутковості та підвищити ефективність роботи. Установі вдалося досягти поставлених цілей: операційний фінансовий результат до формування резервів під очікувані кредитні збитки за підсумками 2024 року становив 3,7 млрд грн.

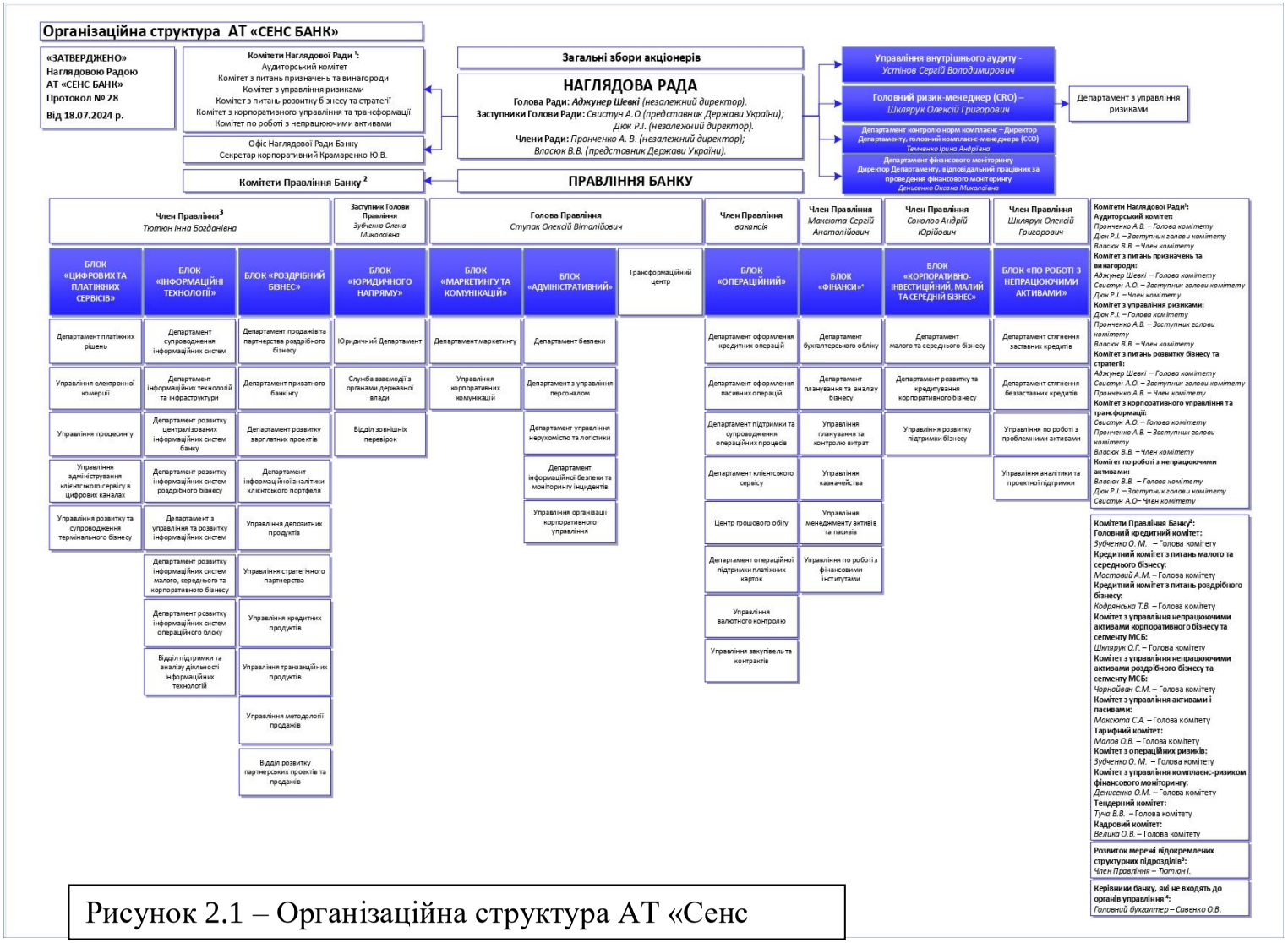

Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Сенс

По завершенні створення резервів під знецінення процентних фінансових активів та відображення податку на прибуток, Установа отримала чистий зиск у розмірі1,8 млрд грн.

Був відновлений та стабілізований кредитний портфель великого корпоративного сегмента. Розвиток напрямку малого та середнього бізнесу, між іншим, був спричинений поверненням до державної програми «Доступні кредити 5–7–9%». Після переходу 100% акцій Банку у власність держави, негайно розпочалися переговори з Фондом розвитку підприємництва, за підсумками яких Банк уклав потрібні угоди та долучився до програми, що посприяло зростанню портфеля МСБ.

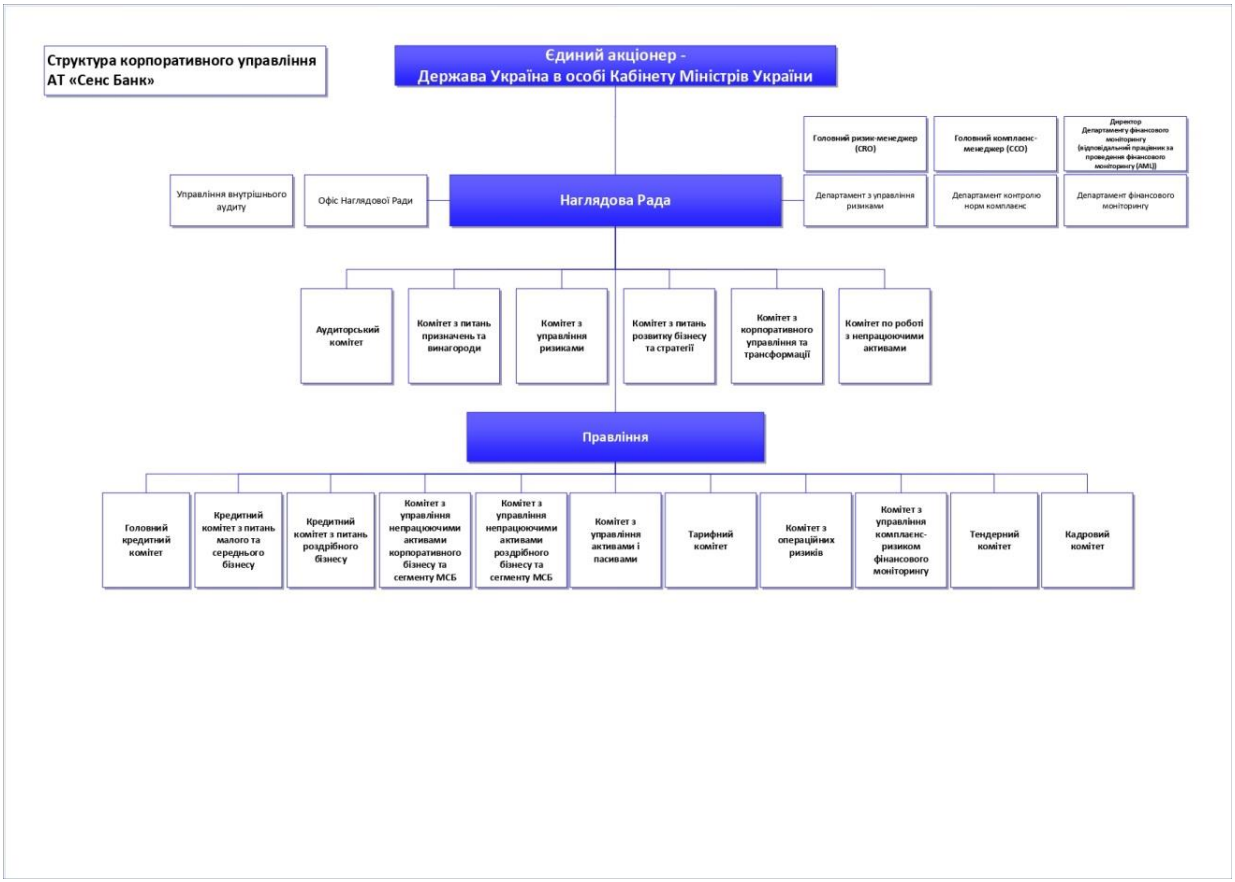

Рисунок 2.2 – Структура корпоративного управління АТ «Сенс Банк»

Проведення SWOT-аналізу та визначення потенційних напрямів розвитку банку здійснюється аналітичним підрозділом або робочою групою, створеною відповідним наказом для розроблення стратегії банку. Запропоновані напрями подаються на розгляд акціонерів і вищого керівництва банку з метою обрання

пріоритетних сфер діяльності та формування на їх основі стратегічних альтернатив розвитку установи.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз Сенс Банку

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Значна клієнтська база фізичних та юридичних осіб	Репутаційні ризики, пов'язані з попередніми власниками
Державна підтримка після націоналізації	Обмежена довіра з боку частини клієнтів та інвесторів
Розвинені цифрові сервіси та мобільний банкінг	Потреба в оновленні стратегічного позиціонування
Досвідчений персонал та налагоджені бізнес-процеси	Високий рівень операційних витрат
Широка мережа відділень по Україні	Залежність від макроекономічної ситуації в країні
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Відновлення економіки України після війни	Тривала військова агресія та економічна нестабільність
Розширення кредитування МСБ та населення	Посилення конкуренції з боку державних і цифрових банків
Розвиток онлайн- та фінтех-рішень	Регуляторні ризики та зміни банківського законодавства
Підвищення довіри через державну участь	Зростання кредитних ризиків і проблемної заборгованості
Можлива інтеграція в європейський фінансовий простір	Інфляційні та валютні коливання

Проведений SWOT-аналіз Сенс Банку свідчить про наявність у банку суттєвого внутрішнього потенціалу для подальшого розвитку, який ґрунтується на значній клієнтській базі, державній підтримці після націоналізації, розвинених цифрових сервісах та професійному кадровому складі. Широка мережа відділень і налагоджені бізнес-процеси створюють основу для стабільного функціонування банку в сучасних умовах інтенсифікації фінансового ринку.

Водночас банк стикається з низкою внутрішніх обмежень, серед яких ключовими є репутаційні ризики, обмежений рівень довіри з боку окремих груп клієнтів і інвесторів, а також високий рівень операційних витрат. Це зумовлює

необхідність оновлення стратегічного позиціонування та підвищення ефективності управління витратами.

Зовнішнє середовище відкриває перед Сенс Банком значні можливості, зокрема у сфері розширення кредитування малого і середнього бізнесу та населення, розвитку цифрових і фінтех-рішень, а також поступового відновлення економіки України. Державна участь у капіталі банку може стати важливим чинником підвищення довіри та інтеграції у європейський фінансовий простір.

Разом із тим реалізація стратегічних можливостей ускладнюється суттєвими зовнішніми загрозами, серед яких триваюча військова агресія, макроекономічна нестабільність, регуляторні зміни, посилення конкуренції та зростання кредитних ризиків. Таким, чином Сенс банку доцільно зосередити увагу на зміцненні фінансової стійкості, управлінні ризиками та активному використанні власних конкурентних переваг.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність формування стратегії розвитку Сенс Банку, орієнтованої на використання сильних сторін і зовнішніх можливостей за умови мінімізації внутрішніх слабкостей і зовнішніх загроз.

2.2 Аналіз основних організаційно-економічних показників АТ «Сенс Банк»

Основним завданням діяльності Банку у 2024 році було утримання операційної прибутковості та підвищення рівня ефективності. Заплановані показники були досягнуті: за результатами 2024 року операційний прибуток до створення резервів під очікувані кредитні збитки становив 3,7 млрд грн.

Після формування резервів на зменшення корисності процентних фінансових активів і врахування податку на прибуток фінансовий результат Сенс Банку склав 1,8 млрд грн чистого прибутку.

Упродовж 2024 року було відновлено та забезпечено стабільність кредитного портфеля великого корпоративного бізнесу. Зміцненню позицій у сегменті малого та середнього бізнесу, зокрема, сприяло відновлення участі в державній програмі «Доступні кредити 5-7-9%». Після переходу 100% акцій Банку у власність Держави оперативно було налагоджено співпрацю з Фондом розвитку підприємництва, укладено відповідні угоди та відновлено участь у програмі, що позитивно вплинуло на зростання портфеля МСБ.

У звітному періоді Сенс Банк підтримував належний рівень ліквідності та капіталу, а також повністю дотримувався встановлених справедливих нормативів щодо капіталу та ліквідності.

Аналізуючи таблицю 2.4, щодо структури та динаміки активів банку за 2022–2024 роки, що свідчить про стале зростання загального обсягу активів, що є поступальний розвиток та відображає поступове відновлення й розширення діяльності банківської установи. Так, у 2023 році активи зросли на 32 300 472 тис. грн порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 16 248 583 тис. грн, або на 15 % [11].

Таблиця 2.4 - Основні результати діяльності АТ «Сенс Банк» за 2022-2024 роки [11]

Активи банку (у тисячах гривень)	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023-2022	Відхилення 2024-2023	Зміни, % 2024-2023
Грошові кошти та їх еквіваленти	18 154 275	44 438 105	35 996 656	26 283 830	(8 441 449)	(19%)
Кредити та заборгованість банків	2 025 870	4 179 189	6 427 626	2 153 319	2 248 437	54%
Кредити та заборгованість клієнтів	42 663 080	32 858 585	42 577 142	(9 804 495)	9 718 557	30%
Інвестиції в цінні папери	4 187 386	18 732 879	30 616 639	14 545 493	11 883 760	63%
Похідні фінансові активи	20 343	–	1 774	(20 343)	1 774	-
Інвестиційна нерухомість	542 714	1 229 923	1 188 923	687 209	(41 000)	(3%)
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	1 964	85	194 131	(1 879)	194 046	-
Відстрочений податковий актив	583 168	119 872	96 656	(463 296)	(23 216)	(19%)
Основні засоби та нематеріальні активи	3 927 484	3 362 452	3 360 295	(565 032)	(2 157)	0%
Інші фінансові активи	-	2411383	2806529	-	395 146	16%
Інші активи	2 767 149	2 535 200	437 502	(231 949)	313 685	253%
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	292 049	9 664	10 664	(282 385)	1 000	10%
Усього активів	75 165 482	107 465 954	123 714 537	32 300 472	16 248 583	15%

Суттєві зміни спостерігаються у структурі грошових коштів та їх еквівалентів. У 2023 році їх обсяг різко зріс, що може свідчити про підвищення ліквідності банку та обережну політику управління активами. Водночас у 2024

році цей показник зменшився на 19 %, що може бути пов’язано з активнішим спрямуванням коштів у дохідні активи.

Позитивною тенденцією є зростання кредитів та заборгованості банків, які у 2024 році збільшилися на 54 % порівняно з 2023 роком. Це свідчить про активізацію міжбанківських операцій та розширення співпраці на фінансовому ринку.

Обсяг кредитів та заборгованості клієнтів у 2023 році скоротився, що може бути наслідком підвищених кредитних ризиків та обережної кредитної політики. Проте у 2024 році відбулося відновлення кредитування клієнтів із приростом на 30 %, що вказує на пожвавлення ділової активності та поступове відновлення довіри позичальників [11].

Найбільш динамічне зростання демонструють інвестиції в цінні папери, які у 2024 році зросли на 63 % порівняно з 2023 роком. Це свідчить про переорієнтацію банку на менш ризикові та більш прогнозовані фінансові інструменти з метою диверсифікації активів і стабілізації доходів.

Водночас відзначається скорочення відстроченого податкового активу та незначне зменшення основних засобів і нематеріальних активів, що може бути наслідком оптимізації активів та стриманої інвестиційної політики в необоротні ресурси. Зменшення обсягу необоротних активів, утримуваних для продажу, свідчить про завершення процесів реструктуризації або реалізації непрофільних активів банку [11].

У цілому динаміка активів банку за 2022–2024 роки характеризується позитивними структурними зрушеннями, зростанням інвестиційної та кредитної активності, а також поступовим переходом від надлишкової ліквідності до більш ефективного використання ресурсів. Це свідчить про зміцнення фінансового стану банку та підвищення ефективності управління активами в умовах нестабільного економічного середовища.

Таблиця 2.5 - Власний капітал та зобов’язання банку АТ «Сенс Банк» за 2023-2024 роки [11]

Показники у тисячах гривень	2023 рік	2024 рік	Зміни, +-	Зміни, %
Кошти, що отримані від Національного банку України Кошти банків	– 24 577	– 25 235	– 658	– 3%
Кошти клієнтів	94 326 405	107 122 384	12 795 979	14%
Похідні фінансові зобов’язання	265	756	491	185%
Боргові цінні папери, емітовані банком	-	-	-	-
Інші залучені кошти	6 771	662 827	656 056	-
Резерви за зобов’язаннями	433 124	587 321	154 197	36%
Інші зобов’язання	2 737 459	2 844 756	107 297	4%
Субординований борг	-	-	-	-
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	839 355	1 568 043	728 688	87%
Зобов’язання групи вибуття	11 568	11 669	101	1%
Усього зобов’язань	98 379 524	112 822 991	14 443 467	15%
Статутний капітал	28 726 248	28 726 248	-	-
Емісійний дохід та інший дохід за	2 367 571	2 367 571	-	-
операціями з акціонерами Резервні та інші фонди банку	1 868 398	1 868 398	-	-
Резерви переоцінки	612 092	655 465	43 373	7%
Непокритий збиток	(24 487 879)	(22 726 136)	1 761 743	(7%)
Усього власного капіталу	9 086 430	10 891 546	1 805 116	20%

Аналіз динаміки зобов’язань банку за 2023–2024 роки свідчить про загальне зростання обсягу залучених ресурсів, що відповідає розширенню масштабів діяльності банку. Загальна сума зобов’язань у 2024 році зросла на 14 443 467 тис. грн, або на 15 %, порівняно з 2023 роком [11].

Найбільшу частку у структурі зобов’язань становлять кошти клієнтів, обсяг яких у 2024 році зріс на 12 795 979 тис. грн (14 %). Це свідчить про зміцнення довіри клієнтів до банку, а також про розширення депозитної бази, що є стабільним джерелом фінансування банківської діяльності.

Обсяг коштів банків, залучених банком, зріс незначно — на 3 %, що вказує на обмежене використання міжбанківських ресурсів та орієнтацію банку переважно на внутрішні джерела фінансування. Водночас кошти, отримані від Національного банку України, у досліджуваному періоді не використовувалися, що може свідчити про достатній рівень ліквідності банку.

Суттєве зростання продемонстрували похідні фінансові зобов'язання, обсяг яких збільшився на 185 %. Хоча абсолютна величина цього показника залишається незначною, така динаміка може вказувати на активізацію операцій з хеджування фінансових ризиків [11].

Значне зростання зафіксовано також за статтею інших залучених коштів, що може бути пов'язано із залученням альтернативних джерел фінансування або зміною структури короткострокових зобов'язань.

Обсяг резервів за зобов'язаннями у 2024 році зріс на 36 %, що свідчить про підвищену увагу банку до управління ризиками та формування фінансових буферів у відповідь на нестабільне економічне середовище. Аналогічно суттєве зростання (на 87 %) спостерігається за зобов'язаннями щодо поточного податку на прибуток, що може бути наслідком покращення фінансових результатів діяльності банку.

Щодо власного капіталу, то його загальний обсяг у 2024 році збільшився на 1 805 116 тис. грн, або на 20 %. При цьому статутний капітал, емісійний дохід та резервні фонди залишилися незмінними, що свідчить про відсутність додаткових внесків акціонерів у звітному періоді.

Позитивною тенденцією є зменшення непокритого збитку на 7 %, що свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості банку та покращення результатів його діяльності. Водночас зростання резервів переоцінки на 7 % відображає зміну вартості активів банку відповідно до ринкових умов [11].

У цілому результати аналізу свідчать про збалансоване зростання зобов'язань і власного капіталу банку, посилення депозитної бази та покращення фінансової стійкості. Поступове скорочення збитків і зростання

капіталу створюють передумови для подальшого розвитку банку та підвищення його платоспроможності в середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.6 - Фінансовий результат банку АТ «Сенс Банк» за 2023-2024 роки [11]

Показники у тисячах гривень	2023 рік	2024 рік	Зміни, +-	Зміни, %
Процентні доходи	11 118 411	14 664 508	3 546 097	32%
Процентні витрати	(5 643 882)	(7 343 611)	(1 699 729)	30%
Чистий процентний дохід	5 474 529	7 320 897	1 846 368	34%
Чисте збільшення резерву під зменшення корисності процентних фінансових активів	(2 206 019)	178 520	2 384 539	(108%)
Комісійні доходи	4 692 425	4 525 001	(167 424)	(4%)
Комісійні витрати	(2 347 665)	(2 359 055)	(11 390)	-
Інші операційні доходи та витрати	3 281 080	(177 393)	(3 458 473)	(105%)
Адміністративні витрати	(4 994 774)	(5 750 409)	(755 635)	15%
Прибуток до оподаткування	3 899 576	3 737 561	(162 015)	(4%)
Витрати на податок на прибуток	(1 195 197)	(1 975 818)	(780 621)	65%
Прибуток за рік	2 704 379	1 761 743	(942 636)	(35%)

Аналіз фінансових результатів банку за 2023–2024 роки свідчить про зростання у досліджувані періоди основних процентних показників на тлі погіршення кінцевого фінансового результату. Зокрема, у 2024 році процентні доходи зросли на 32 %, що вказує на розширення активних операцій банку та зростання дохідності кредитного портфеля. Водночас процентні витрати також зросли на 30 %, що частково усунуло позитивний ефект від зростання доходів [11].

У результаті чистий процентний дохід у 2024 році збільшився на 1 846 368 тис. грн, або на 34 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення процентної маржі банку. Важливим чинником впливу на

фінансовий результат стало скорочення витрат на формування резервів під зменшення корисності процентних фінансових активів, що у 2024 році трансформувалося у чисте їх відновлення. Це свідчить про покращення якості активів та зниження кредитних ризиків [11].

Водночас комісійні доходи у 2024 році дещо зменшилися (на 4 %), що може бути пов'язано зі зниженням обсягів окремих банківських послуг або зміною тарифної політики. Комісійні витрати залишилися практично незмінними, що свідчить про стабільність операційних витрат за цим напрямом.

Негативний вплив на фінансовий результат у 2024 році мали інші операційні доходи та витрати, які змінилися з позитивного значення у 2023 році на від'ємне у 2024 році. Це істотно зменшило загальний фінансовий результат діяльності банку. Додатковим фактором зниження прибутковості стало зростання адміністративних витрат на 15 %, що вказує на підвищення витрат на утримання апарату управління та забезпечення операційної діяльності.

Унаслідок зазначених змін прибуток до оподаткування у 2024 році зменшився на 4 %. Значне зростання витрат на податок на прибуток (на 65 %) додатково посилило негативний вплив на чистий фінансовий результат. У підсумку прибуток за рік скоротився на 35 %, що свідчить про погіршення загальної рентабельності діяльності банку у звітному періоді [11].

Попри зростання процентних доходів і покращення якості активів, банк у 2024 році зіткнувся зі зниженням чистого прибутку внаслідок підвищення операційних і податкових витрат, а також негативної динаміки інших операційних результатів. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат та диверсифікації джерел доходів з метою підвищення фінансової стійкості банку в подальшому.

Управлінський персонал Сенс Банку, під час формування фінансової звітності відповідно до МСФЗ зобов'язаний здійснювати оцінювання та формувати припущення, що мають безпосередній вплив на показники, відображені у звітності. Такі оцінки й професійні судження приймаються на регулярній основі та ґрунтуються на інформації, доступній управлінському

персоналу Банку на дату підготовки фінансової звітності. У зв'язку з цим фактичні фінансові результати можуть відрізнятися від попередньо сформованих оцінок і припущень.

Окрім суджень, пов'язаних з обліковими оцінками, управлінський персонал також застосовує професійні судження під час визначення та застосування облікової політики. Такі судження впливають на величину показників фінансової звітності, а результати здійснених оцінок можуть призводити до суттєвих коригувань балансової вартості активів і зобов'язань упродовж наступного фінансового року.

Станом на 31 грудня 2024 року показник співвідношення складає 62% видатків до доходів CIR.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності банку АТ «Сенс Банк» за 2023-2024 роки [11]

Показники ефективності	2023	2024	Відхилення
Процентний спред (різниця між ціною)	6.5%	6,5%	
ROA (Рентабельність активів):			
з урахуванням витрат на формування резервів	3.2%	1,6%	-1,6%
без урахуванням витрат на формування резервів	6%	1,6%	-4,2%
ROE (рентабельність власного капіталу):			
з урахуванням витрат на формування резервів	29.8%	15,3%	-14,5%
без урахуванням витрат на формування резервів	57,2%	16,3%	-40,9%
CIR (відношення операційних витрат до операційних доходів)	43%	61%	-18%
Рентабельність витрат = 1 / CIR	230,7%	164,6%	-66,1%
SCIR (Співвідношення акціонерного капіталу до доходу) Рентабельність капіталу банку	23%	34%	-11%

Аналіз таблиці 2.7, показників ефективності АТ «Сенс Банк» за 2023–2024 роки свідчить про погіршення рівня рентабельності діяльності банку, незважаючи на стабільність окремих параметрів процентної політики. Зокрема, процентний спред у досліджуваному періоді залишився незмінним на рівні 6,5

%, що свідчить про збереження банком контрольованої різниці між процентними доходами та витратами [11].

Разом із тим показники рентабельності активів (ROA) демонструють негативну динаміку. Так, ROA з урахуванням витрат на формування резервів у 2024 році знизився на 1,6 в.п., що характеризує погіршення результативності використання активів у процесі генерування прибутку. Аналогічна тенденція спостерігається і без урахування витрат на формування резервів, що вказує на загальне погіршення операційної результативності банку. Суттєве скорочення відбулося за показниками рентабельності власного капіталу (ROE). У 2024 році ROE з урахуванням резервів зменшився на 14,5 в.п., а без урахування резервів — на 40,9 в.п. Це свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу та зменшення дохідності для акціонерів [11].

Негативною тенденцією є зростання показника CIR з 43 % у 2023 році до 61 % у 2024 році, що аналізує про підвищення частки операційних витрат у структурі операційних доходів банку. Відповідно, рентабельність витрат знизилася на 66,1 в.п., що вказує на погіршення витратної ефективності.

Збільшення показника SCIR (співвідношення акціонерного капіталу до доходу) з 23 % до 34 % свідчить про зростання навантаження капіталу на формування доходів та може вказувати на необхідність підвищення продуктивності використання капітальних ресурсів.

Загалом результати аналізу свідчать, що у 2024 році ефективність діяльності АТ «Сенс Банк» знизилася, що зумовлено скороченням прибутковості активів і капіталу, а також зростанням операційних витрат. Це обґрунтовує доцільність запровадження системних заходів із раціоналізації витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та вдосконалення контролю за активами й капіталом.

Банк здійснює діяльність на фінансовому ринку України, який характеризується рисами ринку, що перебуває на етапі становлення. Законодавче, податкове та регуляторне середовище продовжує формуватися й удосконалюватися, однак залишається нестабільним, допускає неоднозначні

трактування та зазнає частих змін. У сукупності з іншими правовими й фіскальними чинниками це ускладнює умови ведення господарської діяльності в Україні.

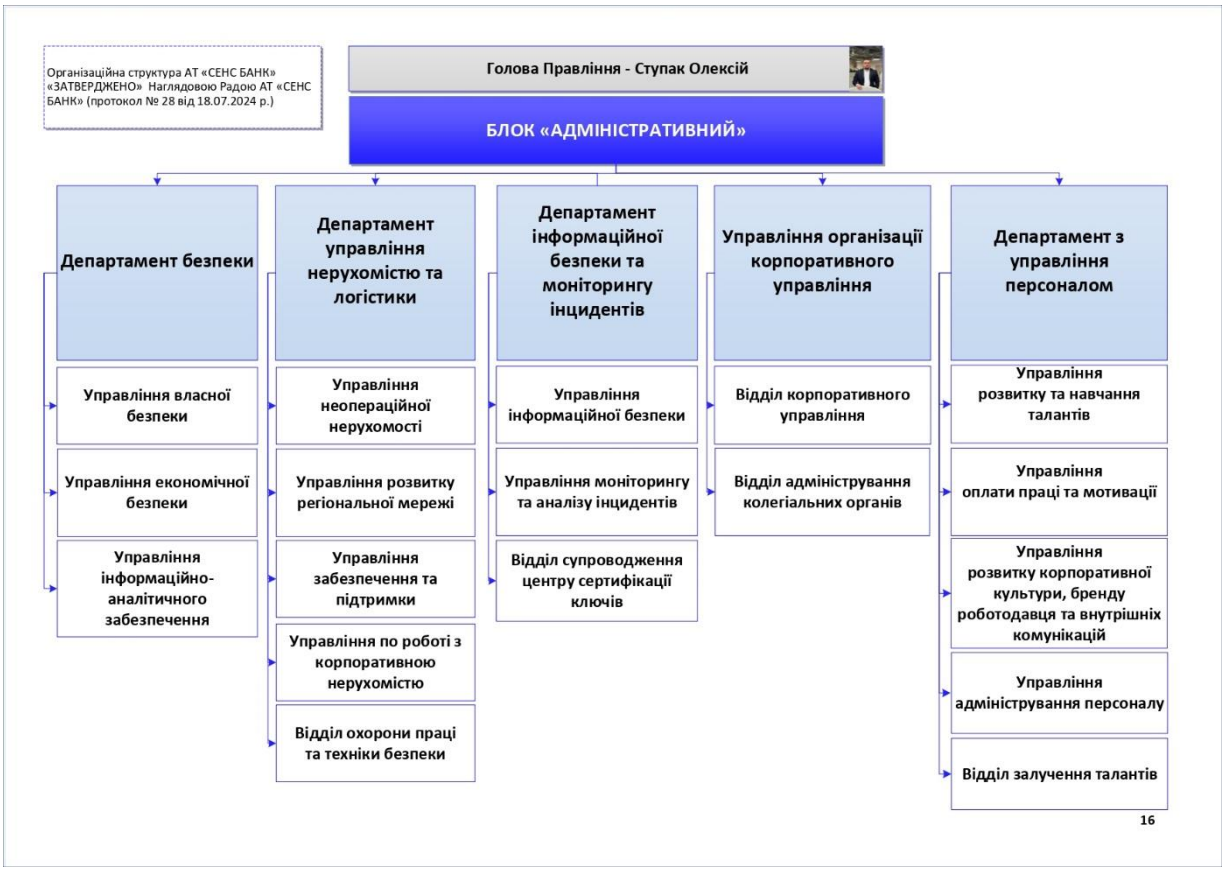

Рисунок 2.3 – Адміністративний блок (структура корпоративного управління) АТ «Сенс Банк»

Триваючі воєнні дії на території держави здійснюють вагомий негативний вплив на діяльність Сенс Банку. Крім того, зазначені обставини можуть зумовити продовження дії або запровадження нових адміністративних обмежень з боку Національного банку України, що створює ризики для безперервності операційної діяльності як Банку, так і його клієнтів.

2.3 Діагностика цифрових інструментів у роботі з персоналом банку

Діагностика цифрових інструментів у роботі з персоналом банку передбачає комплексну оцінку рівня використання сучасних інформаційних технологій у процесах управління людськими ресурсами, а також визначення їх ефективності, доцільності та відповідності важливим цілям банківської установи.

Основними напрямами діагностики є:

1. Цифрові інструменти підбору та найму персоналу, до цієї групи належать:

- автоматизовані системи рекрутингу (ATS);
- онлайн-платформи для розміщення вакансій;
- використання штучного інтелекту для первинного відбору резюме;
- відеоінтерв'ю та онлайн-оцінювання кандидатів.

Діагностика дозволяє оцінити швидкість закриття вакансій, якість відбору кандидатів та зниження витрат на рекрутинг.

2. Системи адаптації та навчання персоналу.

Банки активно застосовують:

- платформи дистанційного навчання (LMS);
- внутрішні онлайн-курси та вебінари;
- цифрові бази знань;
- гейміфікаційні інструменти.

Діагностика цих інструментів спрямована на визначення рівня залученості працівників, ефективності навчальних програм і відповідності компетенцій вимогам банку.

3. Інструменти оцінювання ефективності персоналу.

До них належать:

- цифрові KPI-системи;
- електронні системи атестації;
- 360-градусне оцінювання;

- HR-аналітика та дашборди.

Діагностика дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу, рівень продуктивності та потенціал розвитку працівників.

4. Цифрові рішення з мотивації та утримання персоналу.

Використовуються:

- електронні системи бонусів і винагород;
- платформи внутрішніх комунікацій;
- мобільні застосунки для зворотного зв’язку;
- опитування задоволеності персоналу.

Метою діагностики є оцінка впливу цифрових інструментів на мотивацію, лояльність і зниження плинності кадрів.

5. Загальна оцінка цифрової зрілості HR-функції банку.

На цьому етапі визначається:

- рівень інтеграції HR-систем між собою;
- ступінь автоматизації кадрових процесів;
- відповідність цифрових інструментів вимогам безпеки та регулятора;
- готовність персоналу до цифрових змін.

Таблиця 2.8 – Аналіз чисельності персоналу Банку за 2023–2024 роки

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (+/–)	Відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4 371	4 384	+13	+0,30
Жінки, осіб	3 023	2 993	–30	–0,99
Чоловіки, осіб	1 348	1 391	+43	+3,19
Працівники у декретній відпустці, осіб	521	361	–160	–30,71
Працівники на військовій службі, осіб	161	201	+40	+24,84

У 2024 році загальна чисельність персоналу Банку зросла на 13 осіб (+0,3%). Водночас відбулося незначне скорочення кількості жінок та зростання

кількості чоловіків. Суттєво зменшилась кількість працівників у декретній відпустці (на 30,7%), тоді як чисельність співробітників, які проходять військову службу, зросла на 24,8%.

У сфері регулювання трудових відносин Банк здійснює свою діяльність відповідно до положень Конституції України, норм чинного законодавства та загальноприйнятих стандартів щодо забезпечення безпечних, гідних і комфортних умов праці, а також створення сприятливих можливостей та умов для кваліфікованого розвитку працівників [11].

Соціальні гарантії та захист персоналу в Банку забезпечуються Колективним договором, який регламентує умови та систему оплати праці, визначає перелік соціальних пільг і компенсацій, а також встановлює механізми захисту трудових прав і законних інтересів кожного працівника. У Банку впроваджено принцип рівних можливостей, відповідно до якого всі співробітники мають однакові права незалежно від статі, віку, расової чи етнічної належності, місця проживання, релігійних переконань або політичних поглядів [11].

У період з 1 січня 2023 року по 31 січня 2024 року Банк здійснив додаткові витрати, пов’язані з підтримкою персоналу в умовах військової агресії російської федерації проти України. А саме, у зв’язку з наслідками воєнних дій, такими як втрата житла, загибель або поранення працівників чи втрата годувальника, було надано матеріальну допомогу на загальну суму 424 тис. грн [11].

Крім того, відповідно до рішень Правління Банку від 2 серпня 2023 року №24 (з урахуванням попереднього рішення від 21 липня 2022 року №14), Банк продовжив практику фінансової підтримки мобілізованих співробітників у формі матеріальної допомоги. Це було здійснено попри скасування зобов’язання роботодавців зберігати середній заробіток за мобілізованими працівниками з 19 липня 2022 року згідно із Законом України від 1 липня 2022 року №2352-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин». Загальний обсяг таких виплат за зазначений

період становив 50 226 тис. грн [11].

Таблиця 2.9 - Залишки за операціями з провідним управлінським персоналом та з іншими пов'язаними сторонами станом на 31 грудня 2024 року [11]

Показники у тисячах гривень	Провідний управлінський персонал	Інші пов'язані особи
Грошові кошти та їх еквіваленти	-	-
контрактна ставка (%)	-	-
Інші активи	-	14
Активи групи вибуття	-	8 000
Кошти клієнтів	9 629	58
контрактна ставка (%)	0.08	2.33
Інші зобов'язання	7 413	-
Зобов'язання групи вибуття	-	11 669

Таблиця 2.10 – Доходи та витрати за операціями з провідним управлінським персоналом та з іншими пов'язаними сторонами за 2024 рік

Показники у тисячах гривень	Провідний управлінський персонал	Інші пов'язані особи
Процентні доходи	17	-
Процентні витрати	(205)	(2)
Чисте збільшення резерву під зменшення	-	(3)
корисності фінансових активів		
Комісійні доходи	6	11
Комісійні витрати	-	-
Результат від перекласифікації переоцінки	115	-
боргових фінансових інструментів, які		
обліковуються за справедливою вартістю через		
інший сукупний дохід		
Чисте (збільшення)/ зменшення резервів за	(45)	-
зобов'язаннями		
Інші операційні доходи та витрати	(71)	-
Адміністративні витрати	(108 113)	-

Протягом 2024 року Банк не надавав кредитів провідному управлінському персоналу та іншим пов'язаним сторонам. Провідний персонал

та інші пов’язані сторони не здійснювали погашень кредитів Банку протягом 2024 року.

Таблиця 2.11 – Залишки за операціями з провідним управлінським персоналом та з іншими пов’язаними сторонами станом на 31 грудня 2023 року

Показники у тисячах гривень	Провідний управлінський персонал	Інші пов’язані особи
Грошові кошти та їх еквіваленти	-	2
контрактна ставка (%)	-	-
Інші активи	-	10
Активи групи вибуття	-	7 000
Кошти клієнтів	15 142	135
контрактна ставка (%)	4.1	3
Інші зобов’язання	6	1
Зобов’язання групи вибуття	-	11 568

Таблиця 2.12 – Доходи та витрати за операціями з провідним управлінським персоналом та з іншими пов’язаними сторонами за 2023 рік

Показники у тисячах гривень	Провідний управлінський персонал	Інші пов’язані особи
Процентні доходи	-	-
Процентні витрати	(1 188)	(143)
Чисте збільшення резерву під зменшення	-	-
корисності фінансових активів		
Комісійні доходи	33	14
Комісійні витрати	-	-
Результат від перекласифікації переоцінки	-	-
боргових фінансових інструментів, які		
обліковуються за справедливою вартістю через		
інший сукупний дохід		
Інші операційні доходи та витрати	16	-
Адміністративні витрати	(92 638)	-

Таблиця 2.13 – Загальна сума кредитів, наданих пов’язаним сторонам та погашених пов’язаними сторонами за 2023 рік [11]

Показники у тисячах гривень	Провідний управлінський персонал	Інші пов’язані особи
Сума кредитів, наданих	-	2
Сума кредитів, погашених	-	-

Таблиця 2.14 – Виплати провідному управлінському персоналу

Показники у тисячах гривень	Витрати	Нараховане зобов`язання 2024 рік	Витрати	Нараховане зобов`язання 2023 рік
Поточні виплати працівникам	83 771	2 414	99 964	1 735
Виплати при звільненні	-	-	36 855	-

Таблиця 2.15 – Грошові виплати винагороди отримані членами Наглядової ради та Правління за 2024 рік.

Показники у тисячах гривень	Наглядова Рада	Правління
Суми винагороди за звітний рік, в тому числі:		
фіксована складова	19 542	51 926
змінна складова	-	-
кількість одержувачів	5	6
Суми невиплаченої відкладеної винагороди	-	-
Суми відкладеної винагороди за попередні роки, виплачених протягом	-	-
звітного року		

Таблиця 2.16 – Виплати винагороди членам Наглядової ради та Правління за 2023 рік [11]

Показники у тисячах гривень	Наглядова Рада	Правління
Суми винагороди за звітний рік, в тому числі:		
фіксована складова	32 763	59 875
змінна складова	-	-
кількість одержувачів	10	12
Суми невиплаченої відкладеної винагороди	-	-
Суми відкладеної винагороди за попередні роки, виплачених протягом	-	-
звітного року		

За підсумками 2023 року здійснено виплату вихідної допомоги особам, які входили до складу Наглядової ради та Правління та були звільнені внаслідок націоналізації Сенс Банку, на суму 36 855 тис. грн.

Таблиця 2.16 Цифрові інструменти управління персоналом у Сенс Банку

HR-процес	Цифрові інструменти	Характеристика використання
Підбір і найм персоналу	Онлайн-платформи з вакансіями, ATS-системи, відеоінтерв'ю	Автоматизація відбору кандидатів, скорочення часу закриття вакансій
Адаптація нових працівників	Внутрішні HR-портали, цифрові інструкції	Прискорення процесу адаптації та зниження навантаження на HR
Навчання та розвиток	LMS-платформи, онлайн-курси, вебінари	Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток цифрових і банківських компетенцій
Оцінювання ефективності	KPI-системи, електронна атестація	Об'єктивна оцінка результатів роботи працівників
Мотивація та залученість	Цифрові бонусні системи, внутрішні комунікаційні платформи	Підвищення мотивації та лояльності персоналу

Таблиця 2.17 - Оцінка ефективності цифрових HR-інструментів Сенс Банку

Критерій оцінки	Рівень	Коментар
Рівень автоматизації HR-процесів	Високий	Більшість кадрових операцій здійснюється в цифровому форматі
Інтеграція HR-систем	Середній	Потребує подальшої синхронізації між підсистемами
Зручність використання для персоналу	Високий	Інтерфейси адаптовані для щоденного використання
Аналітичні можливості HR	Середній	HR-аналітика використовується, але має потенціал розвитку
Відповідність вимогам безпеки	Високий	Дотримання стандартів захисту даних і вимог НБУ

Таблиця 2.18 – Проблеми та напрями вдосконалення цифрових HR-інструментів Сенс Банку

Виявлені проблеми	Можливі рішення
Недостатня інтеграція HR-платформ	Запровадження єдиної HRM-системи
Обмежене використання HR-аналітики	Розширення використання Big Data та аналітичних дашбордів
Опір персоналу цифровим змінам	Проведення навчань і цифрового коучингу
Потреба в оновленні навчального контенту	Регулярне оновлення онлайн-курсів і програм розвитку

Діагностика цифрових інструментів у роботі з персоналом банку є важливим елементом підвищення ефективності HR-менеджменту. Її впровадження забезпечує удосконалення кадрових процесів, підвищення ефективності трудової діяльності, розвиток професійних компетенцій

персоналу та досягнення стратегічних орієнтирів банку в умовах цифрової трансформації.

Висновки до розділу 2

Проведений SWOT-аналіз Сенс Банку свідчить про наявність у банку суттєвого внутрішнього потенціалу для подальшого розвитку, який ґрунтується на значній клієнтській базі, державній підтримці після націоналізації, розвинених цифрових сервісах та професійному кадровому складі. Широка мережа відділень і налагоджені бізнес-процеси створюють основу для стабільного функціонування банку в умовах трансформації фінансового ринку.

Водночас банк стикається з низкою внутрішніх обмежень, серед яких ключовими є репутаційні ризики, обмежений рівень довіри з боку окремих груп клієнтів і інвесторів, а також високий рівень операційних витрат. Це зумовлює необхідність оновлення стратегічного позиціонування та підвищення ефективності управління витратами.

Зовнішнє середовище відкриває перед Сенс Банком значні можливості, зокрема у сфері розширення кредитування малого і середнього бізнесу та населення, розвитку цифрових і фінтех-рішень, а також поступового відновлення економіки України. Державна участь у капіталі банку може стати важливим чинником підвищення довіри та інтеграції у європейський фінансовий простір.

Разом із тим реалізація стратегічних можливостей ускладнюється суттєвими зовнішніми загрозами, серед яких триваюча військова агресія, макроекономічна нестабільність, регуляторні зміни, посилення конкуренції та зростання кредитних ризиків. У зв’язку з цим банку доцільно зосередити увагу на зміцненні фінансової стійкості, управлінні ризиками та активному використанні власних конкурентних переваг.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність формування стратегії розвитку Сенс Банку, орієнтованої на використання сильних сторін і

зовнішніх можливостей за умови мінімізації внутрішніх слабкостей і зовнішніх загроз.

Динаміка активів банку за 2022–2024 роки характеризується позитивними структурними зрушеннями, зростанням інвестиційної та кредитної активності, а також поступовим переходом від надлишкової ліквідності до більш ефективного використання ресурсів. Це свідчить про зміцнення фінансового стану банку та підвищення ефективності управління активами в умовах нестабільного економічного середовища.

У цілому результати аналізу свідчать про збалансоване зростання зобов'язань і власного капіталу банку, посилення депозитної бази та покращення фінансової стійкості. Поступове скорочення збитків і зростання капіталу створюють передумови для подальшого розвитку банку та підвищення його платоспроможності в середньостроковій перспективі.

Попри зростання процентних доходів і покращення якості активів, банк у 2024 році зіткнувся зі зниженням чистого прибутку внаслідок підвищення операційних і податкових витрат, а також негативної динаміки інших операційних результатів. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат та диверсифікації джерел доходів з метою підвищення фінансової стійкості банку в подальшому. Загалом результати аналізу свідчать, що у 2024 році ефективність діяльності АТ «Сенс Банк» знизилася, що зумовлено скороченням прибутковості активів і капіталу, а також зростанням операційних витрат. Це обґрунтовує доцільність впровадження заходів з оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та посилення контролю за використанням активів і капіталу. Триваючі воєнні дії на території держави чинять суттєвий негативний вплив на функціонування Банку. Крім того, зазначені обставини можуть зумовити продовження дії або запровадження нових адміністративних обмежень з боку Національного банку України, що створює ризики для безперервності операційної діяльності як Банку, так і його клієнтів. У 2024 році загальна чисельність персоналу Банку зросла на 13 осіб (+0,3%). Водночас відбулося незначне скорочення кількості жінок та зростання

кількості чоловіків. Суттєво зменшилась кількість працівників у декретній відпустці (на 30,7%), тоді як чисельність співробітників, які проходять військову службу, зросла на 24,8%.

Діагностика цифрових інструментів у роботі з персоналом Сенс Банку свідчить про достатньо високий рівень цифровізації HR-функції. Разом із тим, подальший розвиток інтегрованих HR-систем та аналітичних інструментів дозволить підвищити ефективність управління персоналом і підтримати стратегічні цілі банку.

3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-ПРОЦЕСІВ АТ «СЕНС БАНК» ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Обґрунтування необхідності модернізації HR-процесів

Сучасні умови функціонування банківських установ характеризуються високим рівнем конкуренції, цифровізацією фінансових послуг, зростанням вимог до якості обслуговування клієнтів, підвищеною роллю людського капіталу та соціальною функцією. Для АТ «Сенс Банк», який перебуває у фазі стратегічної трансформації та відновлення довіри з боку клієнтів і ринку, ефективність HR-процесів стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності. Відновлюючи довіру персоналу та клієнтів банк впроваджує активні соціальні програми.

Сенс Банк позиціонує себе як соціально відповідальна фінансова установа, діяльність якої спрямована на реалізацію низки ініціатив із підвищення економічного добробуту регіонів та країни загалом, зміцнення здоров’я населення й розвитку освітнього потенціалу суспільства. Реалізовуючи власні програми, а також долучаючись до партнерських, спонсорських і благодійних проєктів, банк робить вагомий внесок у поліпшення якості життя громадян України. Суттєвим етапом реалізації зазначеного напряму стало приєднання банку до ініціативи «Український Пакт заради молоді – 2025», яка є спільним проєктом Міністерства молоді та спорту України, Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» та Фонду ООН у галузі народонаселення. Ініціатива ґрунтується на впровадженні 17 Цілей сталого розвитку, адаптованих для України. У межах Пакту банк визначив п’ять пріоритетних напрямів діяльності [11].

Першочергову увагу приділено напряму «Мир», що передбачає підтримку Збройних Сил України як внесок у досягнення Цілі сталого розвитку №16 «Мир, справедливість та сильні інститути». Другим важливим напрямом є розвиток якісної та доступної освіти відповідно до ЦСР №4 «Якісна освіта».

Третій напрям пов’язаний із підтримкою здоров’я громадян через допомогу медичним установам і спортивним ініціативам у контексті досягнення ЦСР №3 «Міцне здоров’я та добробут». Окрему увагу банк приділяє підтримці соціально вразливих груп населення, зокрема дітей, у межах реалізації ЦСР №1 «Подолання бідності». П’ятий напрям охоплює створення комфортного та безпечного робочого середовища, що відповідає ЦСР №8 «Гідна праця та економічне зростання», №10 «Скорочення нерівності» та №5 «Гендерна рівність» [11].

У контексті пріоритету створення сприятливого та безпечного робочого середовища Банк впроваджує внутрішню ініціативу «Пліч-о-пліч», спрямовану на підтримку психологічного благополуччя працівників, а також на полегшення процесів соціальної та професійної реінтеграції ветеранів. Окрім цього, для співробітників, які виховують дітей, облаштовано спеціалізований дитячий простір, що забезпечує можливість поєднання трудової діяльності з виконанням сімейних обов’язків. Вагома частина соціально відповідальних проєктів Банку зорієнтована на досягнення Цілі сталого розвитку № 3 «Міцне здоров’я і благополуччя». Зокрема, Банк долучається до всеукраїнського благодійного заходу «Пробіг під каштанами», спрямованого на акумулювання коштів для підтримки Центру дитячої кардіології та кардіохірургії Міністерства охорони здоров’я України. У 2024 році до ініціативи приєдналися 122 представники Банку з Києва та регіонів, які подолали дистанцію довжиною 5,5 км. Крім того, Банком було організовано соціальну акцію «День донора – марафон заради життя», присвячену Всесвітньому дню донора, в межах якої зібрано близько 30 літрів донорської крові, що дало змогу врятувати 195 життів. Також реалізується проєкт «Sports community», у рамках якого працівники Банку на волонтерських засадах проводять безкоштовні спортивні тренування з благодійними внесками на підтримку Збройних Сил України [11].

Банк системно підтримує співробітників і членів їхніх родин у складних життєвих обставинах. У межах програми «Допоможемо разом» працівники мають можливість надавати фінансову допомогу колегам, при цьому банк

подвоює зібрані кошти та сплачує відповідні податки до державного бюджету. У 2024 році на реалізацію цієї програми було спрямовано 2 354 тис. грн, а участь у ній взяли 35 співробітників [11].

З метою реалізації Цілі сталого розвитку №4 «Якісна освіта» банк активно впроваджує ініціативи з підвищення рівня фінансової грамотності населення. У 2024 році банк розгорнув системну взаємодію зі студентською молоддю через організацію лекцій, практичних занять і програм стажування для молодих спеціалістів та кандидатів без попереднього професійного досвіду. Ключові напрями співпраці охоплювали фінанси, банківську діяльність, аудит, інформаційні технології та кібербезпеку. У межах реалізації зазначених програм учасники здобули практичні навички завдяки тренінгам, експертним лекціям працівників банку, ознайомчим візитам до головного офісу та участі в роботі над реальними проєктами. Упродовж 2024 року банк підписав 27 договорів про співпрацю з університетами, коледжами, провів понад 40 освітніх заходів, у яких прийняли участь 1 950 осіб [11].

Таблиця 3.1 – Ключові проблеми HR-процесів АТ «Сенс Банк» та напрями їх модернізації [23; 24]

HR-процес	Виявлені проблеми	Необхідність цифровізації
Підбір персоналу	Тривалий час закриття вакансій, високе навантаження на HR	Автоматизація відбору та скорочення рекрутингового циклу
Адаптація персоналу	Нерівномірна якість онбордингу	Стандартизація та прискорення адаптації
Оцінювання ефективності	Обмежена аналітичність, суб’єктивність	Підвищення прозорості та об’єктивності
Навчання і розвиток	Фрагментарність навчальних програм	Безперервний розвиток компетенцій
Управління персоналом	Обмежене використання HR-аналітики	Підтримка управлінських рішень

Результати аналізу діяльності банку свідчать, що, попри достатній рівень цифровізації соціальних функцій та основних банківських операцій, HR-функція потребує подальшої модернізації, зокрема у частині підбору персоналу, адаптації, оцінювання ефективності, навчання та управління талантами. Традиційні підходи до управління персоналом не повною мірою відповідають сучасним викликам, таким як:

дефіцит кваліфікованих кадрів у банківській та IT-сферах;

зростання плинності персоналу;

потреба у швидкому масштабуванні бізнесу;

необхідність підвищення операційної ефективності та зниження витрат.

У цьому контексті впровадження цифрових HR-рішень дозволяє систематизувати та автоматизувати шаблонні процеси, сприяти підвищенню прозорості управлінських рішень, покращити аналітичну базу, перевести в цифру соціальні функції та сформувати сучасну модель управління людськими ресурсами, орієнтовану на результат.

3.2 Впровадження цифрових платформ для рекрутингу та адаптації

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення HR-процесів АТ «Сенс Банк» є цифровізація рекрутингу та адаптації персоналу, оскільки саме ці етапи формують перше враження кандидата про роботодавця та впливають на якість залученого персоналу.

У Банку сформовано та впроваджено комплекс внутрішніх процедур, які регламентують підходи до пошуку, мотивації, розвитку та навчання персоналу. Розвиток людського капіталу визначено одним із ключових стратегічних пріоритетів діяльності установи. Для цього реалізуються системні програми підвищення кваліфікації працівників, орієнтовані на зростання результативності та ефективності роботи персоналу. З метою забезпечення

відповідності професійного рівня співробітників поточним операційним потребам у межах кадрової політики в Банку функціонує налагоджена та структурована система корпоративного навчання [11].

Діяльність Сенс Банку у сфері навчання та розвитку персоналу здійснюється відповідно до затвердженої Політики з навчання персоналу, яка забезпечує комплексний і системний підхід до організації освітніх процесів та спрямована на досягнення стратегічних цілей Банку через підвищення професійного рівня працівників.

Навчання та розвиток співробітників визначаються цілями їх професійної й операційної діяльності, безпосередньо впливають на індивідуальну та командну результативність і водночас створюють можливості для набуття нових знань, умінь та навичок. Кожен працівник Банку має не лише право, але й відповідальність за власний професійний розвиток, підтримання належного рівня кваліфікації та освоєння сучасних компетенцій [11].

У Банку застосовується різноманітний спектр форм і методів навчання, зокрема [11]:

очні та дистанційні формати навчання (тренінги, семінари, майстер-класи, вебінари тощо);

участь у зовнішніх освітніх заходах, що проводяться спеціалізованими навчальними організаціями;

навчання за участю внутрішніх тренерів Банку;

електронне навчання на базі власного освітнього порталу «Академія та база знань», яке включає електронні курси, багатомодульні програми розвитку соціально-комунікативних навичок, відеоуроки та інші цифрові матеріали;

самостійне опрацювання спеціалізованої професійної літератури, аудіо- та відеоконтенту відповідно до напрямів діяльності працівників.

Освітні програми Банку охоплюють два основні напрями. Перший напрям спрямований на професійне навчання персоналу відповідно до їх операційних функцій з метою підтримання необхідного рівня кваліфікації, а також ознайомлення з актуальними змінами та інноваціями у відповідних сферах

діяльності. За потреби працівники проходять зовнішнє навчання за такими напрямами, як юридична діяльність, банківська безпека, внутрішній аудит, операційна діяльність, фінанси, інформаційні технології та розвиток банківських систем. Регулярне навчання здійснюється для співробітників бізнес-підрозділів, контакт-центру та операційного блоку з питань продажу банківських продуктів і послуг, клієнтського сервісу, фінансового моніторингу та комплаєнсу відповідно до чинного законодавства України, а також роботи з програмним забезпеченням [11].

Другий напрям навчання орієнтований на розвиток соціально-комунікативних, лідерських і управлінських компетенцій. Стосовно управлінців усіх рівнів упроваджено спеціалізовані програми розвитку, зокрема «Школа Lion», «ЦУТ» та «РМ», які охоплюють теми менеджменту, ситуаційного лідерства, мотивації персоналу, ефективного зворотного зв'язку, управління завданнями, комунікації, управління змінами, планування та оцінювання результатів діяльності [11].

Для покращення навичок роботи з цифровими технологіями та загальної диджитал грамотності персоналу в Банку функціонує внутрішня IT School, що передбачає спеціалізоване навчання з вивчення мов програмування (SQL, Python тощо), програми розвитку базових цифрових навичок, а також Школу Data Science.

Для новоприйнятих працівників на постійній основі реалізується комплексна програма адаптації, яка включає вступні тренінги та семінари, обов'язкові електронні курси, тестування знань і системну взаємодію з досвідченими наставниками.

Окрім цього, співробітники Банку мають можливість долучатися до різноманітних програм розвитку персональної ефективності. Зокрема, в межах проєкту «DOSVID» працівники, які володіють експертними знаннями та практичним досвідом у певній професійній сфері, мають можливість ділитися ними з широким колом колег [11].

Особливу увагу Банк приділяє питанням ментального здоров'я персоналу, визнаючи його невід'ємною складовою загального благополуччя людини. З цією метою всі співробітники можуть долучитися до внутрішнього проєкту «Пліч-о-пліч», який спрямований на підтримку психологічного здоров'я працівників та їхніх родин, реінтеграцію ветеранів у трудові колективи, формування комфортної командної взаємодії, розвиток інклюзивного робочого середовища та зміцнення бренду роботодавця. Інформаційні матеріали проєкту розміщені на навчальному порталі «Academy» і є доступними для працівників у будь-який час із будь-якого пристрою; контент порталу регулярно оновлюється [11].

В умовах енергетичних перебоїв та змін у форматах навчання дітей Банк створив спеціальні дитячі простори в Головному офісі «Торонто» та Операційному центрі «Чернігів». Дані простори забезпечують безпечне середовище, де діти можуть навчатися, гратися та відпочивати, що дозволяє працівникам ефективно виконувати свої професійні обов'язки, поєднуючи роботу з сімейними потребами.

Цілісна оцінка ефективності підбору персоналу (рекрутингу) безпосередньо визначається якістю алгоритму та механізмів відбору претендентів на вільні посади. При цьому, критично важливим є детальне опрацювання та сфокусованість на кожному етапі цього процесу. Якщо HR-спеціалісти акцентуватимуть увагу лише на певних стадіях чи процедурах, розглядаючи інші як менш значущі, це неминуче спричинить зниження ефективності рекрутингу в цілому, впливаючи на швидкість комплектування штатних одиниць, часові витрати та загальну якість відбору.

Для глибокого аналізу результативності рекрутингу необхідно досліджувати весь його цикл. Кількість етапів, як вже згадувалося, може варіюватися в залежності від ряду факторів, таких як важливість посади, її категорія, професійна група, рівень управління (для керівних позицій), а також пріоритетність роботи (комплексність функціоналу).

Типовий процес підбору персоналу в організації зазвичай охоплює наступні ключові стадії:

визначення кваліфікаційних вимог до кандидатів на вільну позицію;

активний пошук і привернення потенційних співробітників;

ретельний аналіз отриманих резюме;

первинне телефонне інтерв'ю;

співбесіда з фахівцем відділу персоналу;

співбесіда з майбутнім безпосереднім керівником;

остаточне рішення щодо заміщення вакансії.

Витрати ресурсів на відбіркові процедури оцінюються такими метриками, як кількість розміщених оголошень про вакансії, проаналізованих CV (розширене резюме), проведених телефонних розмов, інтерв'ю з HR-спеціалістами, а також перевірок рекомендацій за певний проміжок часу (наприклад, місяць). Окрім кількісних індикаторів, суттєве значення мають і часові витрати на кожну з цих процедур.

Результативність етапу формування вимог до персоналу доцільно оцінювати за низкою критеріїв, серед яких ключовими є наявність нормативно закріпленого документа, що чітко регламентує вимоги до працівників відповідних посад (профіль посади, кваліфікаційна карта, модель компетенцій, посадова інструкція тощо); узгодженість встановлених кваліфікаційних характеристик із положеннями галузевих і професійних стандартів (зокрема Довідником кваліфікаційних характеристик професій); а також інтеграція корпоративних компетенцій, які відображають специфіку організаційної культури та цінностей установи [6].

Ефективність етапу пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади може бути проаналізована за допомогою системи кількісних показників, зокрема співвідношення загальної кількості залучених претендентів до кількості відкритих вакансій за визначений період (у цілому та за окремими позиціями); чисельності кандидатів, отриманих через різні канали рекрутингу; частки претендентів, які відповідають кваліфікаційним вимогам посади, у

загальній кількості поданих заявок; а також відношення кількості кандидатів, відібраних після первинного перегляду резюме, до загальної кількості отриманих CV як у розрахунку на період, так і на одну вакансію.

Слід підкреслити, що останній показник має ключове значення для оцінювання ефективності залучення персоналу, оскільки чітко сформульовані вимоги до вакансії, приваблива ціннісна пропозиція роботодавця та коректно обрані канали рекрутингу сприяють зростанню частки релевантних кандидатів і, відповідно, пришвидшують процес отримання якісних резюме [6].

Визначальним індикатором результативності етапу аналізу резюме є співвідношення кількості кандидатів, які були відібрані після проведення телефонного інтерв'ю, до чисельності претендентів, що пройшли первинний відбір CV. Збільшення цього показника свідчить про підвищення якості попереднього аналізу резюме. Аналогічно, ефективність телефонного інтерв'ю оцінюється через співвідношення кількості кандидатів, рекомендованих за результатами співбесіди з HR-фахівцем, до числа осіб, відібраних після телефонного контакту.

Дуже важливим показником успішності процесу підбору персоналу є частка кандидатів, які прийняли пропозицію про працевлаштування, у загальній кількості осіб, яким було зроблено job offer. Даний індикатор відображає рівень привабливості роботодавця та здатність менеджерів і HR-спеціалістів ефективно презентувати умови роботи та можливості професійного розвитку потенційним працівникам [6].

Доцільним є впровадження інтегрованої ATS-платформи (Applicant Tracking System), яка забезпечує автоматизований прийом і обробку резюме, використання алгоритмів і фільтрів попереднього відбору кандидатів, централізовану систему комунікації з претендентами, а також формування аналітичних звітів щодо результативності рекрутингових каналів [6].

Впровадження сучасних диджитал інструментів у процесі підбору персоналу сприятиме скороченню термінів закриття вакансій, зниженню витрат

на рекрутинг і підвищенню якості найму, що є особливо актуальним для банківської установи з розгалуженою мережею структурних підрозділів.

Таблиця 3.2 – Цифрові інструменти рекрутингу та адаптації персоналу АТ «Сенс Банк»

Етап HR-процесу	Цифрове рішення	Очікуваний ефект
Пошук кандидатів	ATS-система, онлайн-платформи вакансій	Розширення охоплення кандидатів
Первинний відбір	Автоматизований скринінг резюме	Скорочення часу відбору
Співбесіди	Відеоінтерв'ю	Зниження організаційних витрат
Адаптація	Цифровий онбординг, LMS	Прискорення входження в посаду
Зворотний зв'язок	Онлайн-опитування	Підвищення задоволеності нових працівників

Не менш важливим є впровадження цифрової системи адаптації (онбордингу) нових працівників, яка може включати:

онлайн-курси з корпоративної культури та стандартів обслуговування;

електронні чек-листи адаптації;

доступ до внутрішніх нормативних документів і баз знань;

цифрові канали зворотного зв'язку з HR та керівником.

Цифровий онбординг сприяє швидшій інтеграції працівників у робоче середовище, зниженню рівня плинності персоналу в перші місяці роботи та підвищенню лояльності співробітників до банку.

3.3 Удосконалення HR-процесів за допомогою цифрових рішень

Подальший розвиток HR-функції АТ «Сенс Банк» доцільно здійснювати шляхом впровадження комплексної HRM-системи, яка охоплює всі ключові етапи життєвого циклу працівника: від найму до розвитку та оцінювання результативності.

Цифрове оновлення HR-інжинірингу являє собою комплексний та багаторівневий процес, який поєднує організаційні, технологічні й поведінкові трансформації в системі управління персоналом. У банківській сфері такі зміни відбуваються в умовах інтенсивної конкуренції, посилених регуляторних вимог та зростання очікувань як з боку працівників, так і з боку клієнтів фінансових установ.

Цифровізація банківської діяльності на сьогодні розглядається як один із пріоритетних векторів розвитку, особливо в контексті формування та реалізації HR-стратегії. Результативність цифрових перетворень у банках значною мірою пов’язана з упровадженням інноваційних фінансово-технологічних рішень, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів, зокрема шляхом гнучкого управління процентною політикою, використання інструментів аналітики великих масивів даних, розвитку мобільних банківських сервісів, удосконалення систем управління ризиками та застосування CRM-технологій. Сенс Банк активно впроваджує інноваційні технології [11].

З метою підтримки підприємницького середовища та підвищення якості клієнтського сервісу для ФОПів Сенс Банк здійснив комплексну модернізацію мобільного додатку «Sense SuperApp». У межах цього процесу було реалізовано 15 продуктових релізів, які включали понад 20 функціональних бізнес-доповнень та 15 технічних оновлень, спрямованих на автоматизацію операційних процесів і покращення користувацького досвіду.

Одним із ключових удосконалень стало впровадження функціоналу дистанційного закриття рахунків ФОП, що дозволило сформувати клієнтську частину процесу та суттєво зменшити навантаження на працівників відділень

Банку. Подальший етап розвитку цього рішення передбачає повну автоматизацію процедури у 2025 році, що забезпечить додаткову оптимізацію роботи контакт-центру та бек-офісних підрозділів Операційного департаменту.

Важливим кроком у напрямі розширення можливостей управління рахунками стало надання довіреним особам, призначеним власником рахунку, права керування лімітами за бізнес-картами. Реалізація цього функціоналу розширила інструментарій для бухгалтерів та інших уповноважених представників ФОП, підвищивши рівень автономності та оперативності фінансового управління в межах мобільного додатку.

Крім того, у «Sense SuperApp» було впроваджено інноваційний сервіс генерації динамічних QR-кодів для ініціювання платежів на користь ФОП. Даний інструмент дозволяє автоматично формувати платіжні реквізити, включаючи суму та призначення платежу, і передавати їх контрагентам через будь-які зручні канали комунікації. Процес здійснення платежу для платника зводиться до сканування QR-коду та підтвердження операції у власному мобільному застосунку.

Значної уваги було приділено вдосконаленню інтерфейсу користувача, зокрема оновлено UI/UX розділів платежів і переказів, а також головного екрану мобільного додатку, що суттєво спростило навігацію та роботу з історією фінансових операцій для клієнтів ФОП і їх довірених осіб.

У межах розвитку сервісів готівкового обслуговування реалізовано можливість дистанційного замовлення та оформлення заявок на видачу готівки з рахунків ФОП або за допомогою бізнес-карт. Запроваджене рішення забезпечує підтвердження резервування готівкових коштів у режимі реального часу, що, своєю чергою, дозволяє відділенням Банку більш точно прогнозувати потребу в обсягах готівки.

Окремим напрямом цифрової трансформації стало забезпечення можливості відкриття додаткових рахунків у іноземних валютах та рахунків спеціального призначення. Усі процедури виконуються дистанційно з автоматичною постановкою рахунків на облік у Державній податковій службі

та інформуванням клієнтів через PUSH-повідомлення, що забезпечує повну автоматизацію та віддалений характер обслуговування.

У 2024 році Банк також долучився до реалізації державного цифрового проєкту «Е-Підприємець», ініційованого платформою «Дія», ставши третім фінансовим установою-учасником цієї програми. У межах проєкту було впроваджено повністю дистанційний та автоматизований процес реєстрації нового ФОП із подальшим відкриттям рахунку, постановкою на податковий облік та наданням доступу до функціоналу мобільного додатку «Sense SuperApp».

З метою підвищення ефективності використання цифрових сервісів у 2024 році також було створено інтегровану презентацію функціональних можливостей «Sense SuperApp» для підприємців, яка регулярно оновлюється та сприяє кращій орієнтації клієнтів у доступних інструментах фінансового управління. Водночас реалізовано функцію відкликання помилково ініційованих платежів без залучення працівників Банку за умови, що платіж ще не був оброблений.

Для клієнтів – юридичних осіб у 2024 році Банк впровадив проєкт «Онлайн відкриття рахунків», у межах якого було розроблено новий веб-застосунок з автоматизованими процесами та інтеграцією з державними реєстрами і сервісами перевірки контрагентів. Це дозволило забезпечити повністю дистанційне відкриття рахунків і скоротити середній час обробки заявки до 20 хвилин. Упродовж року сервісом скористалися близько 40% клієнтів сегменту МСБ, що свідчить про його практичну ефективність та високий рівень затребуваності.

Паралельно здійснювалося масштабне вдосконалення платформи «Sense Business Online» для юридичних осіб, у межах якого було реалізовано понад 150 функціональних доопрацювань і виправлень. Ключові зміни охоплювали автоматизацію депозитних операцій, оптимізацію зарплатних проєктів, удосконалення модулю зовнішньоекономічних контрактів, а також підвищення

зручності користування системою завдяки розширеним аналітичним і навігаційним можливостям [11].

Крім того, було побудовано новий кредитний workflow для корпоративного бізнесу «New Credit Conveyor», який забезпечує високий рівень автоматизації розгляду кредитних заявок, оптимізацію документообігу в електронному форматі та покращення міжпідроздільної взаємодії в процесі ухвалення кредитних рішень.

Для клієнтів – фізичних осіб протягом 2024 року було випущено 36 оновлень мобільного додатку «Sense SuperApp» для операційних систем iOS та Android, у межах яких реалізовано 76 нових функцій. На основі аналізу клієнтського зворотного зв'язку команда розробки перейшла до моделі одного продуктового релізу на місяць, що дозволило оптимізувати ресурси тестування та паралельно впроваджувати технічні й стабілізаційні оновлення. Ключовими досягненнями року стали редизайн мобільного додатку «Sense SuperApp» версії 2.0 та впровадження функції «Персональні пропозиції» [11].

Взаємодія процесів цифрової трансформації та цифровізації бізнес-моделі банку зумовила формування адаптивного підходу до HR-реінжинірингу, який охоплює стратегічне планування потреб у персоналі, модернізацію рекрутингових процедур, перегляд вимог до компетенцій та створення умов для безперервного професійного розвитку працівників. Водночас інтеграція цифрових інструментів у фінансово-банківську діяльність супроводжується низкою обмежень і ризиків, що ускладнюють сталу реалізацію цифрових ініціатив у банківському секторі.

Незважаючи на наявні бар'єри, цифрова модернізація банківської системи визнається одним із ключових чинників формування конкурентних переваг, зокрема через підвищення якості клієнтського досвіду завдяки використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Масове поширення цифрових сервісів у поєднанні з викликами, зумовленими пандемією та воєнними діями, актуалізувало потребу в глибокій цифровій перебудові

банківської галузі, зокрема в аспекті управління клієнтською лояльністю в умовах розвитку цифрового банкінгу.

Ефективна цифрова трансформація банківських установ із фокусом на HR-стратегію передбачає не лише впровадження інноваційних рішень, орієнтованих на клієнтів, а й системну роботу з подолання організаційних і технологічних бар'єрів та мінімізацію ризиків з метою забезпечення стабільної якості сервісу й зміцнення ринкових позицій. У цьому контексті мотивація та задоволеність персоналу виступають важливими передумовами зростання клієнтської лояльності, що підтверджує тісний взаємозв'язок між ефективністю HR-управління та результативністю діяльності банку [23; 24].

Важливим напрямом є використання цифрових інструментів оцінювання ефективності персоналу, зокрема KPI-систем, електронної атестації та 360-градусного зворотного зв'язку. Це дозволить:

підвищити об'єктивність оцінювання;

забезпечити прозорий зв'язок між результатами роботи та винагородою;

виявляти кадровий потенціал і зони розвитку персоналу.

Таблиця 3.3 – Напрями вдосконалення HR-процесів АТ «Сенс Банк» на основі цифрових технологій

Напрям	Цифрове рішення	Результат впровадження
Оцінювання персоналу	KPI-системи, 360°-оцінка	Підвищення результативності
Навчання	LMS, онлайн-курси	Розвиток професійних компетенцій
Мотивація	Цифрові бонусні платформи	Зростання залученості персоналу
HR-аналітика	Дашборди, Big Data	Обґрунтовані управлінські рішення
Управління талантами	Єдина HRM-система	Формування кадрового резерву

Окремої уваги потребує розвиток системи дистанційного навчання (LMS), що забезпечить безперервне підвищення кваліфікації персоналу,

розвиток цифрових і управлінських компетенцій, а також адаптацію працівників до змін у регуляторному та ринковому середовищі.

Використання HR-аналітики та Big Data дасть змогу менеджменту банку ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі індикаторів плинності кадрів, продуктивності праці, залученості персоналу та ефективності навчальних програм. Це сприятиме підвищенню стратегічної ролі HR-підрозділу та його інтеграції у загальну систему управління банком.

Проведене дослідження засвідчило, що цифрова трансформація HR-процесів АТ «Сенс Банк» є стратегічно обґрунтованим та об’єктивно необхідним напрямом розвитку в умовах посилення конкуренції у банківському секторі, цифровізації фінансових послуг і трансформації очікувань як клієнтів, так і персоналу. Впровадження цифрових рішень у діяльність банку має системний характер і охоплює не лише операційні та клієнтські процеси, а й управління людськими ресурсами, що свідчить про перехід до інтегрованої цифрової бізнес-моделі.

Аналіз практичних рішень, реалізованих у межах розвитку цифрових сервісів Банку, зокрема мобільного додатку «Sense SuperApp», онлайн-платформ для підприємців і юридичних осіб, а також автоматизованих внутрішніх workflow, підтверджує тісний взаємозв’язок між цифровізацією клієнтських сервісів та модернізацією HR-інжинірингу. Зростання рівня автоматизації, скорочення операційного навантаження на персонал і підвищення якості клієнтського досвіду формують нові вимоги до компетенцій працівників і зумовлюють необхідність перегляду підходів до рекрутингу, навчання, мотивації та оцінювання результативності персоналу.

Доведено, що подальший розвиток HR-функції АТ «Сенс Банк» доцільно орієнтувати на впровадження єдиної комплексної HRM-системи, яка забезпечить інтеграцію ключових HR-процесів — від планування потреб у персоналі та найму до управління талантами, оцінювання ефективності й професійного розвитку. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості

управлінських рішень, зростанню аналітичної спроможності HR-підрозділу та його стратегічної ролі в системі корпоративного управління.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування доцільності використання цифрових інструментів оцінювання персоналу (KPI-систем, електронної атестації, 360-градусного зворотного зв'язку), а також розвитку систем дистанційного навчання (LMS). Запровадження таких рішень дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання результатів праці, забезпечити зв'язок між ефективністю діяльності та системою мотивації, а також створити умови для безперервного розвитку професійних, управлінських і цифрових компетенцій персоналу.

Таким чином, цифровий HR-реінжиніринг у АТ «Сенс Банк» виступає не лише важелем удосконалення внутрішніх процесів, а й важливим фактором формування конкурентних переваг, підвищення клієнтської лояльності та забезпечення стійкого розвитку банку в умовах цифрової економіки. Мотивований, залучений і професійно підготовлений персонал є ключовим ресурсом реалізації диджитал стратегії та досягнення довгострокових цілей банківської установи.

Перспективи подальших наукових досліджень у межах обраної тематики доцільно спрямувати на поглиблене вивчення таких аспектів:

Оцінювання ефективності цифрових HR-рішень у банківських установах на основі кількісних показників (ROI від впровадження HRM-систем, вплив цифрових інструментів на плинність кадрів, продуктивність праці та рівень залученості персоналу).

Дослідження впливу HR-аналітики та Big Data на якість стратегічних управлінських рішень у банківському секторі, зокрема в частині прогнозування кадрових ризиків і формування кадрового резерву.

Порівняльний аналіз цифрової зрілості HR-функцій у державних, приватних та міжнародних банках з метою виявлення найкращих практик цифрового HR-менеджменту.

Вивчення взаємозв’язку між цифровою трансформацією HR та клієнтською лояльністю, зокрема через вплив рівня мотивації, задоволеності та компетентності персоналу на якість банківських послуг.

Аналіз соціальних та етичних аспектів цифровізації HR-процесів, включаючи питання захисту персональних даних, цифрової інклюзії, балансу між автоматизацією та людським фактором.

Реалізація зазначених напрямів досліджень сприятиме подальшому розвитку теоретичних і прикладних засад цифрового HR-менеджменту та формуванню науково обґрунтованих рекомендацій для банківських установ у контексті сталого розвитку та цифрової трансформації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення HR-процесів АТ «Сенс Банк» із використанням цифрових технологій. Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація HR-функції є стратегічно необхідною умовою підвищення ефективності діяльності банку в умовах цифровізації фінансового сектору, зростання конкуренції та трансформації очікувань як клієнтів, так і персоналу.

Встановлено, що цифровізація клієнтських сервісів Банку, зокрема через розвиток мобільного додатку «Sense SuperApp», онлайн-платформ для фізичних осіб – підприємців і юридичних осіб, а також автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів, безпосередньо впливає на зміст і організацію HR-процесів. Підвищення рівня автоматизації та складності цифрових продуктів зумовлює необхідність формування нових професійних і цифрових компетенцій персоналу, перегляду підходів до рекрутингу, адаптації, навчання та оцінювання результативності працівників.

Доведено доцільність впровадження в АТ «Сенс Банк» єдиної комплексної HRM-системи, яка забезпечить інтеграцію ключових HR-процесів

на всіх етапах життєвого циклу персоналу. Впровадження та використання такої системи дозволить підвищити прозорість управління персоналом, посилити аналітичну складову HR-функції, оптимізувати прийняття управлінських рішень та зміцнити стратегічну роль HR-підрозділу в системі корпоративного управління банком.

Важливим результатом розділу є обґрунтування ефективності застосування цифрових інструментів оцінювання персоналу, зокрема KPI-систем, електронної атестації та 360-градусного зворотного зв'язку, а також розвитку систем дистанційного навчання (LMS). Запровадження цих інструментів створює умови для підвищення об'єктивності оцінювання результатів праці, формування прозорого зв'язку між ефективністю діяльності та системою мотивації, а також забезпечення безперервного професійного й цифрового розвитку працівників.

Загалом встановлено, що цифровий HR-реінжиніринг у АТ «Сенс Банк» є не лише інструментом оптимізації внутрішніх процесів, а й важливим фактором формування конкурентних переваг банку, підвищення клієнтської лояльності та забезпечення його стійкого розвитку в умовах цифрової економіки. Мотивований, залучений і компетентний персонал виступає ключовим ресурсом реалізації цифрової стратегії банку та досягнення його довгострокових стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад, аналітичної оцінки та розроблення прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління HR-процесами у банківських установах із застосуванням цифрових інструментів на прикладі АТ «Сенс Банк» зроблено такі узагальнені висновки.

По-перше, встановлено, що управління HR-процесами у банківській сфері має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на фінансову стійкість, операційну ефективність, рівень ризиків та конкурентоспроможність банківської установи. Людський капітал у банку виступає ключовим нематеріальним активом, а ефективність його використання залежить від системності HR-процесів, якості методичного забезпечення та рівня цифровізації. Теоретичний аналіз підтвердив, що сучасна модель HR-управління в банках має базуватися на поєднанні процесного, компетентнісного та ризик-орієнтованого підходів із активним використанням цифрових HR-інструментів.

По-друге, дослідження міжнародних практик засвідчило, що цифровізація HR-функції є глобальним трендом, який забезпечує перехід від адміністративної ролі HR до стратегічного партнерства в управлінні бізнесом. Використання HRM-систем, People Analytics, штучного інтелекту в рекрутингу, цифрового онбордингу, LMS та інструментів оцінювання персоналу дозволяє підвищити прозорість HR-процесів, мінімізувати кадрові ризики та забезпечити адаптивність персоналу до змін. Для українських банків, зокрема в умовах воєнних і економічних викликів, адаптація таких практик є важливою передумовою сталого розвитку.

По-третє, аналіз діяльності АТ «Сенс Банк» показав наявність достатнього фінансово-економічного та організаційного потенціалу для подальшого розвитку HR-функції. Результати SWOT-аналізу підтвердили, що банк має значні сильні сторони, зокрема розвинені цифрові сервіси, масштабну

клієнтську базу та професійний кадровий склад, водночас стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх обмежень, що актуалізує потребу в оптимізації витрат і підвищенні операційної ефективності. Діагностика HR-процесів засвідчила достатньо високий рівень цифровізації управління персоналом, однак виявила потребу в подальшій інтеграції HR-інструментів та розвитку аналітичної складової HR-управління.

По-четверте, у роботі доведено, що цифровізація клієнтських і внутрішніх бізнес-процесів АТ «Сенс Банк» безпосередньо впливає на трансформацію HR-процесів. Розвиток цифрових продуктів і сервісів зумовлює зростання вимог до професійних, цифрових і поведінкових компетенцій персоналу, що потребує перегляду підходів до рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання результативності працівників. У цьому контексті HR-функція повинна відігравати активну роль у реалізації цифрової стратегії банку.

По-п’яте, обґрунтовано доцільність упровадження в АТ «Сенс Банк» єдиної комплексної HRM-системи, яка забезпечить інтеграцію всіх ключових HR-процесів протягом життєвого циклу працівника. Використання такої системи дозволить підвищити прозорість управління персоналом, посилити роль HR-аналітики, покращити якість управлінських рішень і забезпечити стратегічну орієнтацію HR-функції.

На основі отриманих результатів дослідження запропоновано такі практичні пропозиції щодо вдосконалення управління HR-процесами АТ «Сенс Банк»:

Впровадити єдину цифрову HRM-платформу, що інтегрує рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання результативності, управління талантами та кадровий резерв, з можливістю використання HR-аналітики та дашбордів для підтримки управлінських рішень.

Удосконалити систему рекрутингу та адаптації персоналу шляхом використання цифрових платформ, автоматизованого відбору кандидатів, онлайн-онбордингу та цифрових карт адаптації, що дозволить скоротити терміни закриття вакансій і знизити витрати на найм.

Розвивати систему оцінювання ефективності персоналу на основі KPI, електронної атестації та 360-градусного зворотного зв’язку з метою підвищення об’єктивності оцінювання, прозорості мотиваційних механізмів і виявлення кадрового потенціалу.

Запровадити сучасну систему дистанційного навчання (LMS) для забезпечення безперервного розвитку професійних, управлінських і цифрових компетенцій працівників з урахуванням змін у регуляторному та ринковому середовищі.

Активізувати використання HR-аналітики та Big Data для прогнозування плинності кадрів, управління кадровими ризиками, оцінювання ефективності навчальних програм і формування кадрового резерву.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, зростанню залученості та мотивації персоналу, покращенню якості клієнтського сервісу та формуванню стійких конкурентних переваг АТ «Сенс Банк». Загалом цифрове вдосконалення HR-процесів є важливою складовою забезпечення довгострокового розвитку банківських установ в умовах цифрової економіки та трансформації фінансового сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2011. - 397 с.

2 Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Практикум: Навчальний посібник / О.А. Грішнова, О.М. Білик. — К. : Знання, 2012. — 286 с.

3 Семикіна М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу [Електронний ресурс] / М. В. Семикіна. — Режим доступу: https://www.chumachenko-readings.org/download/2013/25-Semykina.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

4 Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2009. – 711 с.

5 Vedernikov, M., Volianska-Savchuk, L., Chernushkina, O., Durach, R., & Vandzhura, V. (2025). ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ І ТЕХНОЛОГІЧНО ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ HR-ФАХІВЦІВ. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 4(18), 224-237. Retrieved із https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/619

6 Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник / С. О. Цимбалюк ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2019. – 355 с.

7 Семикіна М. В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства [Текст] / Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України: Колективна монографія / Кириченко О. А., Єрохін С. А. та ін.; Під наук. ред. О. А. Кириченко.– К.: Національна академія управління, 2008. – С. 245-251.

8 НБУ. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua.

9 Банківська справа [Електронний ресурс] : навчальний посібник / О. М. Колодізєв, О. М. Рац, С. М. Киркач, К. М. Азізова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 347 с

10 Чайковський Я. І. Банківські технології і продукти : навчальний посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 172 с.

11 Сенс Банк. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://sensebank.ua/

12 Кодекс корпоративного управління Сенс Банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу:: https://sensebank.ua/storage/files/kodeks-korporativnogo-upravlinnya-ua.zip

13 Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.me.gov.ua

14 Міжнародний валютний фонд. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.imf.org

15 Державна служба статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua

16 Світовий банк. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.worldbank.org

17 Кравчук О. І., Варіс, І. О., & Рубель, К. О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (12). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04

18 Чернушкіна О.О., Ведерніков М.Д., Кропивницький Б.В. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024, № 6. С. 81-94. https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156

19 Ajayi-Nifise, A. O., Odeyemi, O., Mhlongo, N. Z., Ibeh, C. V., Elufioye, O. A., & Falaiye, T. (2024). Digital transformation in banking: The HR perspective on

managing change and cultivating digital talent. International Journal of Scientific Research and Advances, [Online]. Available at: https://ijsra.net/sites/default/files/IJSRA-2024-0237.pdf [Accessed 18 May 2025].

20 Бей Г. і Середа Г. 2019. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2(34) (Жов 2019), 93-101. DOI:https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10.

21 Медвідь, А., Дмитрішин, Д. Цифровий банкінг на ринку фінансових послуг України. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка, 2024, № 2, с. 18–27. DOI: 10.21272/1817-9215.2024.2-01.

22 Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення: 01.11.2025).

23 Горбатюк О.В., Максютін К.В. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ІНЖИНІРИНГУ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ. Інноваційні технології XXI століття: зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. Хмельницький : Вид-во МАУП, 2024. Вип. 10. 184 с. НДДКР УкрІНТЕІ: 0123U104484 С. 75-84

24 ГОРБАТЮК Олександр, МАКСЮТІН Костянтин. ОСОБЛИВІ ПРОЯВИ ДИДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-СИСТЕМ У БАНКІВСЬКІЙ ГАЛУЗІ. Збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті»,: 13-14 листопада 2025 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац.. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2025. – с 355. С. 134-136.

25 Горбатюк О. В., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Баксалова О. М. Посилення економічної безпеки бізнес-структур на засадах інноваційних HR-технологій // Здобутки економіки: перспективи та інновації. – 2025. – № 17. – Режим доступу: https://doi.org/10.5281/zenodo.15322316.

26 Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Зелена М. Сучасні методи формування HR-бренду та позитивного корпоративного іміджу. Modern Trends in the Development of Economy, Technology and Industry: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. April 9-11, 2025. Toronto, Canada. 326 p. C. 109-114.

27 Ведерніков, М., Волянська-Савчук, Л., & Дурач, Р. (2025, April). СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ HR-АНАЛІТИКИ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ. In Modern Trends in the Development of Economy, Technology and Industry: Collection of Scientific Papers" International Scientific Unity" with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. April 9-11, 2025. Toronto, Canada. 326 p. (p. 103).

28 Ведерніков, М., Чернушкіна, О., Волянська-Савчук, Л., Зелена, М., Мантур-Чубата, О., & Горбатюк, О. (2024). КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ПАРАДИГМИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР. Financial and credit activity problems of theory and practice, 6(59), 420-431.

29 ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Леся, and Вадим КЛІМАС. "HR ТЕХНОЛОГІЇ: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ." Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences 338.1 (2025): 133-139. https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/18136

30 Цифрові трансформації HR-процесів в умовах стратегічного розвитку організацій / М.Д. Ведерніков, Л. І. Волянська-Савчук, О.О. Чернушкіна, К.В. Вовкотруб. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2025.