

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«16» _____ червня _____ 2026 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від «16» червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота

на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти

на тему:

«Управління компетенціями персоналу банку в умовах цифрової економіки»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на першому (бакалаврському) рівні
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073«Менеджмент»
групи МЕ-22

_____ Анастасія Олександрівна Суріна

Керівник: канд. екон. наук., доцент

_____ Ольга Вячеславівна Кіріченко

Рецензент: д.е.н., проф.,

_____ Володимир Васильович Сибірцев

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
1.1. Сутність, роль та значення управління компетенціями персоналу банку.....	7
1.2. Особливості формування компетентнісного підходу в управлінні персоналом банківських установ в умовах цифрової трансформації.....	12
1.3. Цифрові компетенції працівників банку: складові, методи оцінювання та напрями розвитку.....	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	21
2.2. Аналіз основних показників діяльності та кадрового потенціалу АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	25
2.3. Оцінка стану управління компетенціями персоналу та рівня розвитку цифрових компетенцій працівників АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
3.1. Впровадження цифрових інструментів управління компетенціями персоналу в АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	34
3.2. Обґрунтування ефективності розвитку цифрових компетенцій працівників банку та їх впливу на результативність діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	37
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та стрімкої трансформації банківського сектору особливого значення набуває ефективне управління компетенціями персоналу. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизація банківських процесів, розвиток дистанційного банківського обслуговування, використання штучного інтелекту, великих даних та хмарних сервісів висувають нові вимоги до професійної підготовки працівників банківських установ. Від рівня розвитку компетенцій персоналу, його здатності адаптуватися до технологічних змін та ефективно використовувати цифрові інструменти значною мірою залежить конкурентоспроможність банку, якість обслуговування клієнтів та результативність його діяльності. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування сучасної системи управління компетенціями персоналу, яка забезпечуватиме розвиток професійних, цифрових та управлінських навичок працівників відповідно до вимог цифрової економіки. У зв'язку з цим особливого значення набуває наукове дослідження теоретичних і практичних аспектів управління компетенціями персоналу банку як одного з ключових чинників його успішного функціонування та розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління компетенціями персоналу банку в умовах цифрової економіки з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації банківської діяльності та потреб розвитку кадрового потенціалу.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких основних завдань:

- дослідити теоретичні основи управління компетенціями персоналу та визначити його роль у системі управління банком;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;

- оцінити стан управління компетенціями персоналу та рівень розвитку цифрових компетенцій працівників АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
- виявити проблеми та перспективи розвитку системи управління компетенціями персоналу банку;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління компетенціями персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління компетенціями персоналу банку в умовах цифрової економіки.

Об'єктом дослідження є процес управління компетенціями персоналу банківської установи в умовах цифрової трансформації економіки.

Базою дослідження виступає АТ КБ «ПРИВАТБАНК» – один із провідних банків України, який активно впроваджує сучасні цифрові технології, здійснює цифрову трансформацію бізнес-процесів та приділяє значну увагу розвитку професійних і цифрових компетенцій свого персоналу.

У процесі написання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Системний підхід забезпечив комплексне дослідження управління компетенціями персоналу як складової системи менеджменту банку. Метод аналізу та синтезу використовувався для вивчення теоретичних засад компетентнісного підходу та особливостей розвитку цифрових компетенцій працівників. Методи порівняння та узагальнення дали змогу оцінити сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу банківських установ. Економічний аналіз застосовувався для оцінювання показників діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та ефективності управління персоналом. Графічний метод використовувався для наочного представлення результатів дослідження.

Новизна роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення системи управління компетенціями персоналу банку в умовах цифрової економіки на основі сучасного компетентнісного підходу та врахування вимог цифрової

трансформації банківського сектору. **Практична цінність роботи** полягає в розробці рекомендацій щодо розвитку цифрових компетенцій працівників АТ КБ «ПРИВАТБАНК», що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, покращенню якості банківських послуг, зміцненню конкурентних позицій банку та забезпеченню його сталого розвитку в умовах цифровізації економіки.

Основні положення та результати проведеного дослідження пройшли апробацію на XII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», що відбулася 21–22 травня 2026 року. За результатами дослідження підготовлено та оприлюднено наукові тези на тему «Управління розвитком цифрових компетенцій персоналу банку як інструмент підвищення ефективності менеджменту в умовах сучасних викликів», у яких висвітлено актуальні підходи до розвитку цифрових компетенцій працівників банківських установ та обґрунтовано їх значення для забезпечення ефективності управлінської діяльності в умовах цифрової трансформації економіки.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління компетенціями персоналу банку, особливості компетентнісного підходу та розвитку цифрових компетенцій працівників в умовах цифрової економіки. Другий розділ присвячено аналізу діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК», оцінюванню кадрового потенціалу та дослідженню стану управління компетенціями персоналу банку. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління компетенціями персоналу та підвищення рівня цифрових компетенцій працівників АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Завершують роботу висновки, у яких узагальнено результати проведеного дослідження та сформульовано основні пропозиції щодо їх практичного використання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність, роль та значення управління компетенціями персоналу банку

У сучасних умовах розвитку економіки знання, професійні навички та інтелектуальний потенціал працівників стають одним із найважливіших ресурсів будь-якої організації. Особливо це стосується банківської сфери, яка характеризується високим рівнем конкуренції, значною динамічністю зовнішнього середовища, постійними змінами нормативно-правового регулювання та активним впровадженням цифрових технологій. За таких умов ефективність діяльності банківської установи значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, його здатності адаптуватися до нових умов роботи, швидко опановувати сучасні технології та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Саме тому особливого значення набуває управління компетенціями персоналу як один із ключових напрямів сучасного менеджменту банківських установ.

Сучасна концепція управління персоналом поступово відходить від традиційного підходу, який ґрунтувався переважно на оцінюванні кваліфікації працівників, стажу роботи та формальних характеристик посади. Натомість дедалі більшого поширення набуває компетентнісний підхід, що орієнтується на визначення та розвиток конкретних компетенцій, необхідних для досягнення високих результатів професійної діяльності. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати потенціал працівника, враховуючи не лише його знання та навички, а й поведінкові характеристики, мотивацію, здатність до навчання, рівень відповідальності та готовність до інновацій [3].

У сучасній науковій літературі поняття «компетенція» та «компетентність» часто використовуються як взаємопов'язані категорії, проте

вони мають певні відмінності. Компетенція характеризує сукупність професійних знань, умінь, навичок, особистісних якостей та моделей поведінки, необхідних для виконання певного виду діяльності. Компетентність, своєю чергою, відображає реальну здатність працівника застосовувати набуті компетенції у практичній діяльності для досягнення визначених результатів.

Поява компетентнісного підходу в управлінні персоналом пов'язана з необхідністю підвищення ефективності діяльності організацій шляхом максимально повного використання людського потенціалу. Вперше концептуальні основи компетентнісного підходу були сформульовані американським психологом Девідом МакКлелландом, який довів, що успішність професійної діяльності залежить не лише від рівня освіти чи інтелекту працівника, а й від певних поведінкових характеристик та особистісних якостей. Подальший розвиток ця концепція отримала у працях Річарда Бояциса, Лайла та Сайна Спенсерів, які розробили сучасні моделі компетенцій для різних категорій працівників [7].

Основні підходи до трактування поняття «компетенція» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування поняття «компетенція»

Автор	Визначення
Р. Бояцис	Компетенція є характеристикою особистості, яка забезпечує ефективне виконання професійної діяльності
Л. Спенсер, С. Спенсер	Компетенція являє собою базову характеристику особистості, що причинно пов'язана з високою результативністю роботи
Д. МакКлелланд	Компетенції визначають поведінкові характеристики працівника, необхідні для успішного виконання професійних завдань
Сучасний менеджмент персоналу	Компетенція – це сукупність знань, навичок, досвіду та особистісних якостей, необхідних для досягнення поставлених цілей

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання наукових праць [3, 9, 11]

Для банківської сфери компетенції мають особливе значення, оскільки діяльність працівників безпосередньо пов'язана із забезпеченням фінансової безпеки, управлінням ризиками, проведенням фінансових операцій та обслуговуванням клієнтів. Помилки персоналу можуть призвести не лише до фінансових втрат, а й до погіршення репутації банку. Саме тому банки приділяють значну увагу формуванню моделей компетенцій для різних категорій працівників, які використовуються під час підбору персоналу, оцінювання результатів роботи, планування кар'єрного розвитку та організації навчання.

Управління компетенціями персоналу являє собою систематичний процес визначення необхідних компетенцій, оцінювання наявного рівня їх розвитку, виявлення прогалин між існуючими та необхідними компетенціями, а також розроблення заходів щодо їх удосконалення. Головною метою такого управління є забезпечення відповідності професійного потенціалу працівників стратегічним потребам організації [9].

Ефективне управління компетенціями забезпечує формування висококваліфікованого персоналу, здатного реалізовувати стратегічні цілі банку та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, воно сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості обслуговування клієнтів, зниженню операційних ризиків та зміцненню конкурентних переваг банківської установи.

Структуру процесу управління компетенціями персоналу банку представлено на рисунку 1.1.

Кожен із наведених етапів має важливе значення для забезпечення ефективності системи управління компетенціями. На першому етапі визначаються компетенції, необхідні для реалізації стратегічних цілей банку. Далі проводиться оцінювання фактичного рівня розвитку компетенцій працівників за допомогою тестування, атестації, співбесід або сучасних HR-аналітичних інструментів. Після цього здійснюється аналіз компетентнісних розривів, що дозволяє визначити напрями професійного розвитку персоналу. Наступним етапом є розроблення програм навчання та підвищення кваліфікації,

які можуть включати тренінги, курси, коучинг, наставництво та дистанційне навчання. Завершальним етапом виступає моніторинг результатів та оцінювання ефективності реалізованих заходів [5, с. 43-44].



Рисунок 1.1 – Основні етапи управління компетенціями персоналу банку

Джерело: розроблено автором

Важливим аспектом управління компетенціями є їх класифікація (табл. 1.2). У банківських установах компетенції охоплюють широкий спектр професійних та особистісних характеристик працівників.

В умовах цифрової економіки особливої актуальності набувають цифрові компетенції персоналу. Стрімкий розвиток фінансових технологій, дистанційного банкінгу, електронних платіжних систем, мобільних застосунків та технологій штучного інтелекту потребує від працівників постійного вдосконалення цифрових навичок. Сучасний банківський працівник повинен вміти працювати з інформаційними системами, аналізувати великі обсяги даних,

використовувати цифрові канали комунікації та забезпечувати інформаційну безпеку.

Таблиця 1.2 – Класифікація компетенцій персоналу банку

Вид компетенцій	Характеристика
Професійні	Знання банківських продуктів, фінансового аналізу, законодавства та нормативних документів
Управлінські	Лідерство, стратегічне мислення, організація роботи та прийняття рішень
Комунікаційні	Навички взаємодії з клієнтами, ведення переговорів та роботи в команді
Цифрові	Використання інформаційних технологій, цифрових сервісів та аналітичних систем
Особистісні	Відповідальність, адаптивність, ініціативність та стресостійкість

Джерело: сформовано автором на основі сучасних концепцій компетентнісного менеджменту

Значення управління компетенціями персоналу проявляється через його вплив на основні результати діяльності банку (рис. 1.2).

Завдяки ефективному управлінню компетенціями банки отримують можливість формувати кадровий резерв, забезпечувати безперервний професійний розвиток працівників, підвищувати їхню мотивацію та залученість до діяльності організації. Крім того, компетентний персонал є важливою передумовою успішної реалізації інноваційних проєктів, цифрової трансформації банку та підвищення рівня задоволеності клієнтів [10].

У сучасних умовах банки дедалі частіше використовують компетентнісні моделі як основу для побудови системи управління людськими ресурсами. Такі моделі дозволяють стандартизувати вимоги до персоналу, забезпечувати прозорість кадрових процедур та підвищувати об'єктивність прийняття управлінських рішень щодо найму, навчання, оцінювання та просування працівників.



Рисунок 1.2 – Основні напрями впливу управління компетенціями на діяльність банку

Джерело: розроблено автором на основі [1,16]

Таким чином, управління компетенціями персоналу є стратегічно важливим напрямом діяльності сучасного банку, який забезпечує формування високоефективного кадрового потенціалу та створює передумови для успішного функціонування банківської установи в умовах цифрової економіки. Враховуючи динамічний розвиток фінансового сектору та зростання ролі цифрових технологій, ефективне управління компетенціями стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності банку, забезпечення його інноваційного розвитку та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

1.2. Особливості формування компетентнісного підходу в управлінні персоналом банківських установ в умовах цифрової трансформації

Розвиток цифрової економіки суттєво впливає на функціонування банківських установ, трансформуючи не лише технологічні процеси, а й підходи

до управління людськими ресурсами. У сучасних умовах банківський сектор є одним із найбільш цифровізованих сегментів економіки, що зумовлює необхідність постійного оновлення професійних знань і навичок працівників. Використання цифрових платформ, мобільного банкінгу, систем дистанційного обслуговування клієнтів, технологій штучного інтелекту та автоматизованих систем обробки даних формує нові вимоги до персоналу банківських установ. У зв'язку з цим особливого значення набуває компетентнісний підхід, який виступає сучасною концепцією управління персоналом та дозволяє забезпечити відповідність професійного потенціалу працівників стратегічним потребам банку.

Необхідність переходу до компетентнісного підходу обумовлена тим, що традиційні методи управління персоналом, засновані переважно на оцінці освіти, стажу роботи та кваліфікаційних характеристик працівників, уже не забезпечують достатнього рівня ефективності в умовах швидких технологічних змін. Сучасний банківський працівник повинен не лише володіти професійними знаннями у сфері фінансів та банківської справи, а й мати високий рівень цифрової грамотності, здатність швидко адаптуватися до нових умов праці, працювати з великими обсягами інформації та ефективно взаємодіяти з клієнтами через цифрові канали комунікації [13].

Компетентнісний підхід базується на визнанні того, що успішність професійної діяльності працівника визначається не лише його формальною кваліфікацією, а комплексом компетенцій, які охоплюють знання, навички, здібності, особистісні якості, мотивацію та поведінкові характеристики. Саме сукупність цих складових забезпечує здатність працівника якісно виконувати свої посадові обов'язки та досягати визначених результатів діяльності.

Для банківських установ компетентнісний підхід має стратегічне значення, оскільки дозволяє створити ефективну систему управління людськими ресурсами, орієнтовану на розвиток кадрового потенціалу відповідно до сучасних викликів фінансового ринку. Його використання сприяє підвищенню об'єктивності кадрових рішень, удосконаленню процесів підбору персоналу,

розвитку системи навчання та професійного зростання працівників.

Особливістю компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації є його орієнтація на розвиток компетенцій, які забезпечують ефективну діяльність працівників у цифровому середовищі. Це пов'язано з тим, що сучасні банки поступово переходять від традиційних моделей обслуговування клієнтів до цифрових форматів взаємодії. Значна частина банківських операцій виконується автоматизовано, а працівники все більше залучаються до вирішення складних аналітичних, консультаційних та управлінських завдань.

Впровадження компетентнісного підходу передбачає розроблення моделей компетенцій, які відображають вимоги до різних категорій персоналу. Такі моделі використовуються під час підбору кадрів, оцінювання результатів роботи, планування навчання та формування кадрового резерву. Вони дозволяють визначити перелік компетенцій, необхідних для ефективного виконання функціональних обов'язків на конкретній посаді, а також встановити критерії оцінювання рівня їх розвитку [4].

У процесі цифрової трансформації банківських установ суттєво зростає значення цифрових компетенцій (табл. 1.3). Якщо раніше основними вимогами до працівників були знання банківських продуктів і нормативної бази, то сьогодні необхідною умовою професійної успішності стає вміння використовувати сучасні цифрові інструменти та технології. Це пояснюється тим, що більшість бізнес-процесів у банках реалізується за допомогою інформаційних систем, електронного документообігу, CRM-платформ та автоматизованих програмних комплексів.

Таблиця 1.3 – Ключові компетенції персоналу банківських установ в умовах цифрової трансформації

Вид компетенцій	Основний зміст
1	2
Професійні	Знання банківських продуктів, фінансового аналізу, нормативно-правового забезпечення банківської діяльності
Цифрові	Використання цифрових платформ, інформаційних систем, електронних сервісів та технологій обробки даних

Продовження таблиці 1.3

1	2
Аналітичні	Аналіз інформації, управління ризиками, робота з великими масивами даних
Комунікаційні	Ефективна взаємодія з клієнтами, ділове спілкування, робота в команді
Управлінські	Організація діяльності, прийняття управлінських рішень, лідерство
Інноваційні	Готовність до змін, креативність, участь у впровадженні інновацій

Джерело: сформовано автором на основі [7, 10, 17]

Важливою особливістю формування компетентнісного підходу в сучасних банках є використання концепції безперервного професійного розвитку. Високі темпи технологічних змін призводять до швидкого оновлення знань і навичок, необхідних для ефективної роботи. Тому банки активно впроваджують корпоративні системи навчання, онлайн-платформи, цифрові освітні ресурси та програми підвищення кваліфікації персоналу. Такий підхід дозволяє забезпечити постійне вдосконалення компетенцій працівників та їх адаптацію до нових умов професійної діяльності.

Крім того, компетентнісний підхід сприяє більш ефективному управлінню кар'єрним розвитком працівників. Завдяки оцінюванню рівня сформованості компетенцій керівництво банку отримує можливість визначати перспективних працівників, формувати кадровий резерв та планувати професійне просування персоналу. Це підвищує мотивацію працівників до саморозвитку та створює додаткові стимули для підвищення результативності праці [6].

Важливим напрямом реалізації компетентнісного підходу є використання сучасних методів оцінювання персоналу. Сьогодні банки активно застосовують тестування, оцінювання за ключовими показниками ефективності, інтерв'ю за компетенціями, метод «360 градусів» та assessment-центри. Це дозволяє комплексно оцінити рівень розвитку професійних, цифрових та поведінкових компетенцій працівників і визначити напрями їх подальшого розвитку [8].

Отже, формування компетентнісного підходу в управлінні персоналом банківських установ є важливою складовою процесу цифрової трансформації банківського сектору. Його впровадження забезпечує підвищення якості кадрового забезпечення, сприяє розвитку професійного та цифрового потенціалу

працівників, створює умови для ефективного впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності банківських установ. У сучасних умовах саме компетентнісний підхід стає одним із ключових інструментів формування людського капіталу, здатного забезпечити успішне функціонування та сталий розвиток банку в цифровому середовищі.

1.3. Цифрові компетенції працівників банку: складові, методи оцінювання та напрями розвитку

Цифрова трансформація економіки та фінансового сектору суттєво змінює вимоги до професійної діяльності працівників банківських установ. Сучасні банки активно впроваджують цифрові технології, автоматизовані системи управління, мобільні застосунки, хмарні сервіси, технології штучного інтелекту та інструменти аналізу великих даних. У таких умовах конкурентоспроможність банку дедалі більше залежить від здатності персоналу ефективно використовувати цифрові інструменти у своїй повсякденній діяльності. Саме тому цифрові компетенції працівників стають одним із ключових елементів кадрового потенціалу сучасних банківських установ.

У науковій літературі цифрові компетенції розглядаються як сукупність знань, умінь, навичок та поведінкових характеристик, які забезпечують ефективне використання цифрових технологій для виконання професійних завдань, комунікації, обробки інформації та прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційної комп'ютерної грамотності, цифрові компетенції охоплюють значно ширший спектр можливостей, включаючи критичне мислення, інформаційну безпеку, цифрову взаємодію та здатність працювати в умовах постійних технологічних змін [10].

Зростання ролі цифрових компетенцій у банківській сфері пояснюється насамперед активним переходом до цифрових моделей обслуговування клієнтів. Сьогодні більшість фінансових операцій здійснюється через онлайн-платформи та мобільні додатки, що вимагає від працівників високого рівня володіння

сучасними інформаційними технологіями. Крім того, розвиток фінансових технологій сприяє появі нових професійних функцій, пов'язаних із цифровою аналітикою, кібербезпекою, управлінням цифровими проєктами та автоматизацією бізнес-процесів.

У сучасних умовах цифрові компетенції формують основу професійної діяльності працівників банків незалежно від їх посади чи функціональних обов'язків. Вони необхідні як фахівцям фронт-офісу, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами, так і працівникам підрозділів ризик-менеджменту, маркетингу, інформаційних технологій, фінансового аналізу та управління персоналом [11].

Цифрові компетенції банківських працівників включають декілька взаємопов'язаних складових (табл.1.4), кожна з яких має важливе значення для забезпечення ефективності професійної діяльності.

Таблиця 1.4 – Основні складові цифрових компетенцій працівників банку

Складова цифрової компетенції	Характеристика
Інформаційна грамотність	Пошук, аналіз, обробка та використання цифрової інформації
Цифрова комунікація	Використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами та колегами
Робота з цифровими платформами	Використання банківських інформаційних систем та електронних сервісів
Цифрова безпека	Захист інформації, дотримання правил кібербезпеки та конфіденційності даних
Аналітичні навички	Робота з цифровими даними, формування звітності та підтримка прийняття рішень
Управління цифровими змінами	Адаптація до нових технологій та участь у цифровій трансформації банку

Джерело: сформовано автором на основі [2, 8]

Однією з найважливіших складових цифрових компетенцій є інформаційна грамотність. У сучасному банку працівники щоденно працюють із великими масивами інформації, які необхідно швидко знаходити, аналізувати, перевіряти та використовувати для прийняття обґрунтованих рішень. Від рівня

розвитку цієї компетенції значною мірою залежить якість виконання професійних завдань та ефективність роботи банківської установи в цілому.

Важливу роль також відіграє цифрова комунікація. Активний розвиток дистанційного банкінгу змінює традиційні форми взаємодії між банком та клієнтами. Сьогодні значна частина консультацій, обслуговування та підтримки клієнтів здійснюється через мобільні застосунки, чат-боти, відеозв'язок та інші цифрові канали. Це вимагає від працівників уміння ефективно використовувати сучасні засоби цифрової комунікації та підтримувати високий рівень клієнтоорієнтованості.

Особливе значення в умовах цифрової трансформації набувають компетенції у сфері кібербезпеки. Банківська діяльність пов'язана з обробкою конфіденційної фінансової інформації, тому будь-які порушення правил інформаційної безпеки можуть призвести до значних фінансових та репутаційних втрат. Саме тому працівники банків повинні володіти знаннями щодо захисту даних, розпізнавання кіберзагроз, безпечного використання інформаційних систем та дотримання вимог інформаційної безпеки [13].

У процесі цифрової трансформації банківських установ особливого значення набуває питання оцінювання цифрових компетенцій персоналу. Своєчасне визначення рівня їх розвитку дозволяє виявляти прогалини у знаннях працівників, формувати програми навчання та підвищувати ефективність кадрової політики банку.

Сучасні банки використовують різноманітні методи оцінювання цифрових компетенцій персоналу (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Основні методи оцінювання цифрових компетенцій працівників банку

Метод оцінювання	Характеристика
1	2
Тестування	Визначення рівня цифрових знань та навичок
Практичні завдання	Перевірка здатності використовувати цифрові інструменти на практиці
Атестація персоналу	Комплексна оцінка професійних і цифрових компетенцій

Продовження таблиці 1.5

1	2
Оцінювання за KPI	Визначення результативності використання цифрових технологій у роботі
Інтерв'ю за компетенціями	Аналіз поведінкових проявів цифрових компетенцій
Assessment Center	Комплексне оцінювання професійного потенціалу працівників

Джерело: сформовано автором на основі [14, 17]

Найбільш поширеним методом оцінювання цифрових компетенцій є тестування, яке дозволяє оперативно визначити рівень знань працівників щодо використання програмного забезпечення, цифрових сервісів та інформаційних систем. Водночас для більш об'єктивної оцінки доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує тестування із практичними завданнями та оцінюванням результатів роботи працівників.

Сучасні банки дедалі частіше впроваджують цифрові HR-платформи, які автоматизують процес оцінювання компетенцій персоналу. Такі системи дозволяють здійснювати моніторинг професійного розвитку працівників, формувати індивідуальні плани навчання та прогнозувати потреби у розвитку кадрового потенціалу [17].

Важливим напрямом управління цифровими компетенціями є їх постійний розвиток. Високі темпи технологічних змін призводять до того, що знання та навички швидко втрачають актуальність. Саме тому банки повинні створювати умови для безперервного навчання персоналу та систематичного оновлення його компетенцій.

Основними напрямками розвитку цифрових компетенцій працівників банку є:

- організація корпоративних програм цифрового навчання;
- впровадження електронних освітніх платформ та дистанційних курсів;
- проведення тренінгів із використання нових цифрових технологій;
- розвиток навичок роботи з великими даними та аналітичними системами;
- підвищення рівня цифрової безпеки персоналу;
- формування культури безперервного навчання;

- залучення працівників до реалізації проєктів цифрової трансформації.

Особливого значення набуває використання сучасних цифрових освітніх технологій, які забезпечують гнучкість та доступність навчання. Серед них найбільшого поширення набули системи e-learning, корпоративні онлайн-платформи, мобільні освітні застосунки, вебінари та інтерактивні тренінги. Їх використання дозволяє працівникам самостійно планувати процес навчання та постійно вдосконалювати свої компетенції без відриву від основної діяльності.

Важливим чинником розвитку цифрових компетенцій є підтримка інноваційної культури в банку. Створення сприятливого середовища для навчання, обміну знаннями та впровадження нових технологій сприяє підвищенню готовності працівників до змін і формуванню позитивного ставлення до цифрової трансформації [11].

Отже, цифрові компетенції є невід'ємною складовою професійного потенціалу сучасного працівника банку та одним із ключових чинників успішної цифрової трансформації банківських установ. Вони забезпечують ефективне використання цифрових технологій, підвищують продуктивність праці, сприяють покращенню якості обслуговування клієнтів і створюють передумови для інноваційного розвитку банку. Враховуючи динамічний розвиток фінансових технологій та постійне оновлення цифрового середовища, формування, оцінювання та розвиток цифрових компетенцій персоналу повинні розглядатися як стратегічний напрям кадрової політики банківських установ, спрямований на зміцнення їх конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку.

Проведене теоретичне дослідження дозволило розкрити сутність управління компетенціями персоналу банку, визначити особливості компетентнісного підходу та роль цифрових компетенцій в умовах цифрової економіки. Отримані теоретичні положення є основою для подальшого аналізу системи управління компетенціями персоналу в АТ КБ «ПРИВАТБАНК», оцінювання її сучасного стану та визначення напрямів удосконалення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ
В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є найбільшою банківською установою України та одним із ключових учасників національної фінансової системи. Банк має статус системно важливого, що визначає його стратегічну роль у забезпеченні стабільності банківського сектору, безперебійності платіжних операцій та розвитку фінансової інфраструктури держави. Його діяльність охоплює широкий спектр банківських послуг, включаючи роздрібне та корпоративне обслуговування, кредитні та депозитні операції, розрахунково-касове обслуговування, валютні операції, еквайринг та цифрові фінансові сервіси.

Сучасний розвиток ПРИВАТБАНКУ характеризується глибокою цифровою трансформацією, яка є одним із ключових стратегічних напрямів його діяльності. Банк фактично виступає лідером цифровізації банківського сектору України, формуючи нові стандарти дистанційного обслуговування клієнтів. Основним цифровим інструментом є платформа «Приват24», яка забезпечує доступ до більшості банківських послуг у режимі онлайн без необхідності відвідування відділень. Це дозволяє банку суттєво підвищувати ефективність операційної діяльності, знижувати транзакційні витрати та забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу.

В умовах цифрової трансформації змінюється не лише модель обслуговування клієнтів, але й внутрішня організація банку. Значна частина процесів автоматизується, впроваджуються системи електронного документообігу, CRM-платформи, аналітичні системи обробки великих даних, а також інструменти штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. Це підвищує вимоги до персоналу, який повинен володіти не лише базовими

професійними знаннями, але й розвиненими цифровими, аналітичними та комунікаційними компетенціями.

Організаційна структура АТ КБ «ПРИВАТБАНК» побудована за принципом корпоративного управління та відповідає міжнародним стандартам. Вона забезпечує чіткий розподіл функцій між стратегічним, тактичним та операційним рівнями управління. До ключових органів управління належать Наглядова рада та Правління банку, які забезпечують формування стратегії розвитку та контроль за її реалізацією.

Узагальнені організаційно-економічні характеристики банку подано у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційно-економічні характеристики АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Показник	Характеристика
Повна назва	Акціонерне товариство комерційний банк «ПРИВАТБАНК»
Форма власності	Державна (100% у власності держави Україна)
Статус	Системно важливий банк України
Рівень значущості	Ключова установа банківської системи України
Організаційна форма	Акціонерне товариство
Головний офіс	м. Київ
Сегменти обслуговування	Роздрібний банкінг, корпоративний банкінг, малий та середній бізнес
Основні продукти	Кредитування, депозити, платежі, еквайринг, гарантії
Цифрові сервіси	Приват24 (web/mobile), POS-термінали, онлайн-платежі
Рівень цифровізації	Дуже високий (домінування дистанційних каналів)
Канали обслуговування	Онлайн-банкінг, мобільний застосунок, відділення, банкомати, термінали самообслуговування
Особливості управління	Дворівнева система: Наглядова рада та Правління
Стратегічні пріоритети	Цифрова трансформація, розвиток фінтех-рішень, автоматизація процесів
Кадрова особливість	Підвищені вимоги до цифрових та аналітичних компетенцій персоналу

Джерело: сформовано автором на основі офіційних матеріалів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та даних НБУ

Організаційна структура банку охоплює всі рівні управління та забезпечує ефективну координацію діяльності великої фінансової установи. Стратегічні рішення приймаються Наглядовою радою, яка здійснює контроль за діяльністю Правління та визначає довгострокові напрями розвитку банку. Правління, у свою чергу, відповідає за оперативне управління, реалізацію стратегії та забезпечення стабільної роботи всіх бізнес-напрямів.

Операційна діяльність банку поділена на функціональні блоки, серед яких ключове місце займають ІТ-напрямок, фінансовий блок, управління ризиками, операційний департамент, HR-служба та маркетинг. Особливо важливу роль відіграє ІТ-блок, оскільки саме він забезпечує функціонування цифрових сервісів, розвиток інноваційних продуктів та підтримку масштабної цифрової інфраструктури банку.

Слід відзначити, що ПРИВАТБАНК має одну з найбільших мереж обслуговування в Україні, яка включає відділення, банкомати та термінали самообслуговування. Однак у структурі операцій дедалі більшу частку займають дистанційні канали, що свідчить про поступовий перехід до цифрової моделі банківського обслуговування. Така трансформація дозволяє банку підвищувати ефективність роботи та розширювати доступність послуг для клієнтів незалежно від їхнього місцезнаходження.

Структуру управління банком наведено на рисунку 2.1.

Після аналізу наведеної структури можна зробити висновок, що система управління АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має чітко виражений ієрархічний характер із розподілом повноважень між стратегічним, тактичним та операційним рівнями. Така побудова дозволяє забезпечувати ефективне управління масштабною банківською установою, підтримувати контроль за ключовими бізнес-процесами та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливістю організаційної структури є значна роль функціональних підрозділів, зокрема ІТ-блоку та департаменту цифрових сервісів. Саме ці підрозділи забезпечують розвиток інноваційних продуктів, підтримку стабільної роботи цифрових каналів та впровадження нових технологічних рішень. Це

свідчить про те, що ПРИВАТБАНК фактично функціонує як технологічно орієнтована фінансова установа, у якій цифрові процеси інтегровані у всі рівні управління.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Джерело: сформовано автором на основі офіційних даних [15]

Важливо також відзначити, що поєднання централізованого стратегічного управління та розгалуженої регіональної і цифрової мережі дозволяє банку забезпечувати єдині стандарти обслуговування клієнтів незалежно від каналу взаємодії. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності та формуванню стабільної клієнтської бази.

Крім того, структура банку відображає сучасні тенденції розвитку банківського сектору, де ключову роль відіграють цифровізація, автоматизація та використання даних для прийняття управлінських рішень. Це безпосередньо впливає на вимоги до персоналу, який повинен володіти не лише традиційними банківськими знаннями, а й розвиненими цифровими компетенціями, аналітичним мисленням та здатністю працювати в умовах постійних

технологічних змін.

Таким чином, організаційна структура АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є гнучкою, багаторівневою та орієнтованою на цифрову трансформацію, що забезпечує його конкурентоспроможність на фінансовому ринку України та створює умови для подальшого інноваційного розвитку.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є сучасною високотехнологічною банківською установою, яка поєднує класичні фінансові функції з інноваційними цифровими рішеннями. Його діяльність характеризується високим рівнем автоматизації, розвиненою цифровою інфраструктурою та постійним впровадженням нових технологій. Це формує особливі вимоги до кадрового забезпечення банку та підкреслює важливість розвитку цифрових і професійних компетенцій персоналу як ключового чинника ефективності його діяльності.

2.2. Аналіз основних показників діяльності та кадрового потенціалу АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Ефективність діяльності банківської установи значною мірою визначається не лише результатами фінансово-господарської діяльності, а й якістю кадрового потенціалу, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей банку. В умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції на фінансовому ринку особливого значення набуває здатність банку поєднувати фінансову стійкість із розвитком компетенцій персоналу. Тому для оцінювання передумов формування та розвитку системи управління компетенціями персоналу доцільно проаналізувати основні показники діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та тенденції розвитку його кадрового потенціалу протягом 2021–2025 рр.

Для оцінювання фінансового стану банку проведемо аналіз динаміки активів, зобов'язань, власного капіталу та фінансових результатів діяльності (табл. 2.2).

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про суттєве зростання масштабів

діяльності банку протягом досліджуваного періоду. Обсяг активів зріс із 401,3 млрд грн у 2021 році до 896,2 млрд грн у 2025 році, тобто більш ніж у 2,2 рази. Таке зростання свідчить про зміцнення позицій банку на фінансовому ринку та розширення обсягів його операційної діяльності.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2021, %
Активи, млн грн	401296,0	549739,0	680068,0	761461,5	896233,7	223,3
Зобов'язання, млн грн	334681,0	482807,0	595036,0	662317,7	795950,5	237,8
Власний капітал, млн грн	66615,0	57789,0	85032,0	99143,8	100283,2	150,5
Статутний капітал, млн грн	206060,0	206060,0	206060,0	206059,7	206059,7	100,0
Прибуток за рік, млн грн	35050,0	30198,0	37857,0	40140,8	29082,5	83,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2021-2025 рр. (Додаток А-Д)

Позитивною тенденцією є також зростання власного капіталу банку з 66,6 млрд грн до 100,3 млрд грн. Незважаючи на складні економічні умови та воєнний стан, банк зберіг достатній рівень капіталізації, що свідчить про його фінансову стійкість та здатність виконувати свої зобов'язання перед клієнтами.

Для більш детальної оцінки ефективності діяльності банку доцільно розрахувати основні показники фінансової результативності (табл. 2.3).

Отримані результати свідчать, що банк протягом усього періоду залишався прибутковим. Найвищі показники рентабельності спостерігалися у 2021 році. У наступні роки відбулося поступове зниження рентабельності активів та капіталу, що пояснюється впливом воєнних ризиків, збільшенням резервів та змінами регуляторного середовища. Водночас навіть у 2025 році значення показників залишаються достатньо високими для банківського сектору України.

Для більш глибокого оцінювання результативності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» недостатньо проаналізувати лише абсолютні показники активів,

капіталу, зобов'язань та прибутку. Важливим є визначення рівня ефективності використання наявних ресурсів банку та оцінювання його фінансової стійкості. З цією метою доцільно розрахувати систему відносних показників, які характеризують прибутковість діяльності, ефективність використання активів і капіталу, а також структуру джерел фінансування банку. Розраховані показники ефективності діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2021–2025 рр. наведено в таблиці 2.3, що дозволяє наочно простежити тенденції їх зміни протягом досліджуваного періоду та оцінити результати функціонування банку в умовах цифрової трансформації та зовнішніх економічних викликів (рис. 2.2).

Таблиця 2.3 – Показники ефективності діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2021–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність активів (ROA), %	$(\text{Прибуток} / \text{Активи}) \times 100$	8,73	5,49	5,57	5,27	3,24
Рентабельність капіталу (ROE), %	$(\text{Прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100$	52,62	52,26	44,52	40,49	29,00
Частка власного капіталу в активах, %	$(\text{Капітал} / \text{Активи}) \times 100$	16,60	10,51	12,50	13,02	11,19
Частка зобов'язань в активах, %	$(\text{Зобов'язання} / \text{Активи}) \times 100$	83,40	87,83	87,49	86,98	88,81

Джерело: розраховано автором на основі показників табл. 2.2

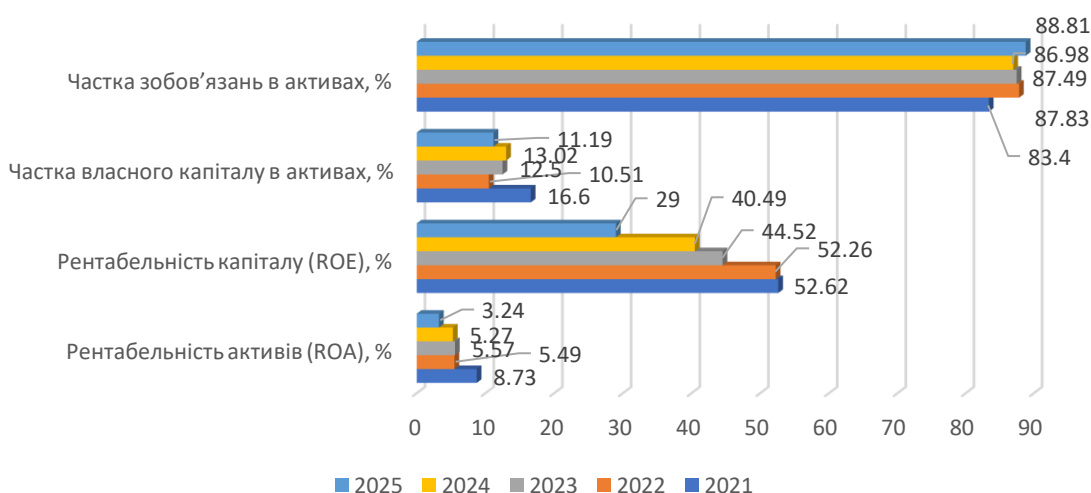


Рисунок 2.2 – Динаміка показників ефективності діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2021–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.3.

Важливою складовою діяльності банку є його кадровий потенціал. Саме персонал забезпечує функціонування бізнес-процесів, підтримку клієнтського сервісу, розвиток цифрових продуктів та реалізацію стратегічних напрямів розвитку банку.

Протягом 2021–2025 років кадрова політика ПРИВАТБАНКУ формувалася під впливом двох ключових факторів: цифровізації банківських процесів та наслідків повномасштабної війни. Це зумовило поступову оптимізацію чисельності персоналу та зміну структури зайнятості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка чисельності персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2023	2025	Відхилення 2025/2021, %
Чисельність персоналу, осіб	23000	20500	18300	79,6
Темп зміни чисельності, %	100,0	89,1	79,6	–20,4

Джерело: складено автором на основі аналітичних матеріалів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Як свідчать дані таблиці 2.4, за досліджуваний період чисельність персоналу скоротилася приблизно на 20 %. Основними причинами цього стали автоматизація бізнес-процесів, розвиток дистанційних каналів обслуговування клієнтів, оптимізація мережі відділень та необхідність адаптації до умов воєнного стану.

Водночас скорочення чисельності працівників не призвело до зниження ефективності діяльності банку. Навпаки, розвиток цифрових технологій дозволив компенсувати скорочення персоналу за рахунок підвищення продуктивності праці та автоматизації значної частини операцій.

Зміни відбулися також у структурі кадрового потенціалу. Якщо раніше значна частка працівників була зосереджена у відділеннях банку, то останніми роками спостерігається збільшення ролі ІТ-фахівців, аналітиків даних, спеціалістів із цифрових сервісів та працівників контакт-центрів. Така тенденція є закономірною для банків, які реалізують стратегію цифрової трансформації.

Особливу увагу ПРИВАТБАНК приділяє професійному розвитку персоналу. У банку активно використовуються сучасні цифрові платформи навчання, системи дистанційного підвищення кваліфікації, корпоративні освітні програми та тренінги з розвитку професійних і цифрових компетенцій. Значна увага приділяється формуванню кадрового резерву та підготовці внутрішніх лідерів, що сприяє забезпеченню безперервності управління та розвитку корпоративної культури.

Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, витрати на його утримання протягом останніх років зростали. Це пояснюється індексацією заробітної плати, розвитком системи мотивації, удосконаленням соціальних пакетів та підвищенням інвестицій у професійний розвиток працівників. Такий підхід сприяє збереженню висококваліфікованих фахівців та підтримці конкурентоспроможності банку на ринку праці.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» характеризується високим рівнем фінансової стійкості та стабільними результатами діяльності. Одночасно банк активно трансформує свій кадровий потенціал відповідно до вимог цифрової економіки, оптимізуючи чисельність персоналу та підвищуючи рівень його професійних і цифрових компетенцій. Це створює сприятливі передумови для подальшого дослідження системи управління компетенціями персоналу банку та оцінювання ефективності її функціонування в умовах цифрової трансформації.

2.3. Оцінка стану управління компетенціями персоналу та рівня розвитку цифрових компетенцій працівників АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

В умовах цифрової трансформації банківського сектору ефективність діяльності банку дедалі більше залежить від рівня розвитку компетенцій його працівників. Сучасні банківські установи потребують персоналу, здатного працювати в умовах постійних технологічних змін, використовувати цифрові інструменти, аналізувати великі масиви даних та швидко адаптуватися до нових

бізнес-процесів. Саме тому оцінювання стану управління компетенціями персоналу та рівня розвитку цифрових компетенцій є важливою складовою аналізу кадрового потенціалу АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Як було встановлено у попередньому підрозділі, ПРИВАТБАНК активно реалізує стратегію цифрової трансформації, що супроводжується автоматизацією бізнес-процесів, розвитком цифрових сервісів та впровадженням інноваційних технологій. Такі зміни обумовлюють необхідність постійного розвитку професійних і цифрових компетенцій працівників, а також удосконалення системи управління персоналом.

Система управління компетенціями в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» базується на принципах безперервного професійного розвитку, оцінювання результативності праці та формування кадрового резерву. Важливу роль відіграє корпоративне навчання, яке реалізується через внутрішні освітні програми, електронні навчальні платформи, тренінги та програми розвитку лідерських якостей.

Для оцінювання сучасного стану управління компетенціями персоналу доцільно здійснити аналіз основних складових даної системи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка стану системи управління компетенціями персоналу в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Елемент системи	Характеристика стану
Підбір персоналу	Орієнтація на компетентнісний підхід та цифрові навички кандидатів
Навчання та розвиток	Використання цифрових платформ та дистанційних курсів
Оцінювання персоналу	Регулярне оцінювання результативності та професійних компетенцій
Формування кадрового резерву	Реалізація програм розвитку майбутніх керівників
Управління кар'єрою	Переважання внутрішнього просування персоналу
Розвиток цифрових компетенцій	Один із пріоритетних напрямів кадрової політики

Джерело: сформовано автором на основі аналізу відкритих матеріалів АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Наведені дані свідчать про те, що система управління компетенціями персоналу банку є достатньо розвиненою та відповідає сучасним вимогам цифрової економіки. Особливістю кадрової політики банку є орієнтація на довгостроковий розвиток працівників та формування внутрішнього кадрового резерву, що дозволяє забезпечувати стабільність управлінських процесів і зберігати накопичений людський капітал.

Одним із ключових індикаторів рівня цифрової зрілості банку є масштаби використання цифрових продуктів та сервісів. У 2025 році мобільним застосунком «Приват24» користувалися близько 14 млн клієнтів, що свідчить про високий рівень цифровізації банківських послуг. Водночас програма лояльності «Привіт» об'єднала понад 6,5 млн користувачів, демонструючи ефективність цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

Активне впровадження цифрових технологій безпосередньо впливає на вимоги до компетенцій працівників банку. Для забезпечення якісного функціонування цифрових сервісів персонал повинен володіти навичками роботи з інформаційними системами, цифровими платформами, аналітичними інструментами та технологіями автоматизації бізнес-процесів.

З метою узагальнення рівня розвитку цифрових компетенцій персоналу проведено якісне оцінювання основних груп компетенцій, результати якого представлені у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка рівня розвитку цифрових компетенцій працівників АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Вид компетенцій	Рівень розвитку			Обґрунтування
	Низький	Середній	Високий	
1	2	3	4	5
Цифрова грамотність				Активне використання цифрових платформ та автоматизованих систем
Робота з інформаційними системами				Використання сучасних банківських ІТ-рішень

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
Цифрова комунікація				Широке застосування дистанційних каналів обслуговування
Аналітичні компетенції				Розвиток систем аналізу даних та управлінської аналітики
Компетенції у сфері штучного інтелекту				Формуються в процесі реалізації AI-трансформації
Кібербезпека				Високі вимоги до захисту банківської інформації

Джерело: сформовано автором

Особливо важливою подією у сфері розвитку цифрових компетенцій стало впровадження у 2025 році AI Трансформаційної програми, яка передбачає інтеграцію технологій штучного інтелекту у всі напрями діяльності банку. Реалізація цієї програми потребує формування нових компетенцій персоналу, пов'язаних із використанням інструментів штучного інтелекту, аналізом даних, автоматизацією процесів та управлінням цифровими інноваціями.

Для оцінювання впливу цифрової трансформації на розвиток компетенцій працівників доцільно систематизувати ключові результати цифрового розвитку банку (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Ключові показники цифрового розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2025 році

Показник	Значення
Користувачі мобільного застосунку «Приват24»	14 млн осіб
Учасники програми лояльності «Привіт»	6,5 млн осіб
AI Трансформаційна програма	Впроваджується
Напрями використання ІІІ	Усі напрями діяльності банку
Міжнародні відзнаки	Frontrunner Awards 2025
Номінація	Найкраща програма демократизації штучного інтелекту

Джерело: сформовано автором на основі відкритої інформації АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Дані таблиці 2.7 свідчать про високий рівень цифрової зрілості банку та його активне впровадження інноваційних технологій. Отримання міжнародної нагороди Frontrunner Awards 2025 у номінації «Найкраща програма демократизації штучного інтелекту» підтверджує лідерські позиції ПРИВАТБАНКУ у сфері цифрової трансформації не лише на національному, а й на міжнародному рівні.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити окремі напрями подальшого вдосконалення системи управління компетенціями персоналу. Насамперед це стосується необхідності прискореного розвитку компетенцій у сфері штучного інтелекту, роботи з великими даними, цифрової аналітики та управління інноваціями. Враховуючи стрімке впровадження AI-рішень у діяльність банку, саме ці компетенції ставатимуть визначальними для професійної ефективності працівників у найближчі роки.

Підводячи підсумок, слід зауважити, що результати проведеного аналізу свідчать, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має сформовану систему управління компетенціями персоналу, яка відповідає сучасним вимогам цифрової економіки та підтримує процеси цифрової трансформації банку. Високий рівень цифровізації діяльності, активне впровадження штучного інтелекту, використання сучасних освітніх технологій та розвиток кадрового потенціалу створюють сприятливі умови для подальшого підвищення ефективності управління компетенціями працівників. Водночас подальший розвиток цифрових компетенцій, особливо у сфері AI-технологій та аналітики даних, потребує системного підходу та є важливим резервом зміцнення конкурентних переваг банку в умовах цифрової економіки.

Результати проведеного аналізу свідчать, що система управління компетенціями персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» загалом є ефективною та відповідає сучасним умовам цифрового розвитку. Водночас наявні можливості для її подальшого вдосконалення, що обумовлює необхідність розроблення відповідних практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Впровадження цифрових інструментів управління компетенціями персоналу в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Сучасний розвиток банківської сфери характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів та активним використанням інструментів штучного інтелекту. За таких умов конкурентоспроможність банку значною мірою залежить від здатності персоналу швидко адаптуватися до нових вимог та постійно розвивати професійні компетенції. Тому одним із пріоритетних напрямів удосконалення кадрового менеджменту АТ КБ «ПРИВАТБАНК» має стати подальше впровадження цифрових інструментів управління компетенціями персоналу.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що банк уже активно використовує цифрові технології у процесах навчання та розвитку працівників. Водночас масштабна цифрова трансформація, реалізація AI Трансформаційної програми та зростання ролі аналітики даних потребують створення більш комплексної системи цифрового управління компетенціями персоналу.

Одним із перспективних напрямів є впровадження інтегрованої цифрової платформи управління компетенціями працівників, яка забезпечуватиме автоматизований моніторинг рівня професійних та цифрових компетенцій, формування індивідуальних траєкторій розвитку, планування навчання та оцінювання результатів професійного зростання. Така система дозволить забезпечити безперервний контроль за відповідністю компетенцій персоналу стратегічним потребам банку.

Для підвищення ефективності управління компетенціями доцільно впровадити комплекс цифрових інструментів, наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропоновані цифрові інструменти управління компетенціями персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Цифровий інструмент	Призначення	Очікуваний результат
HR-аналітика (People Analytics)	Аналіз компетенцій та кадрових ризиків	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
LMS-платформа нового покоління	Організація онлайн-навчання та сертифікації	Прискорення розвитку компетенцій
AI-система оцінювання компетенцій	Автоматичне визначення потреб у навчанні	Персоналізація програм розвитку
Цифровий профіль працівника	Формування електронної карти компетенцій	Постійний моніторинг професійного розвитку
Платформа управління талантами	Формування кадрового резерву	Підготовка майбутніх керівників
ChatGPT-помічник для працівників	Консультації та підтримка навчання	Підвищення швидкості отримання знань

Джерело: розроблено автором

Особливу увагу доцільно приділити розвитку системи HR-аналітики (People Analytics). Використання аналітичних інструментів дозволить прогнозувати потреби у компетенціях, виявляти дефіцит навичок та своєчасно формувати програми підготовки персоналу. Крім того, аналітичні моделі можуть використовуватися для прогнозування кар'єрного розвитку працівників і визначення потенційних кандидатів до кадрового резерву.

Важливим напрямом удосконалення є створення цифрового профілю компетенцій працівника. Такий профіль міститиме інформацію про рівень професійних знань, цифрових навичок, результати навчання, сертифікації та участь у проєктах. Це дозволить керівникам оперативно оцінювати кадровий потенціал підрозділів і приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу.

Суттєві можливості для підвищення ефективності управління компетенціями відкриває використання технологій штучного інтелекту.

Зокрема, AI-алгоритми можуть автоматично аналізувати результати діяльності працівників, визначати прогалини у знаннях та формувати індивідуальні рекомендації щодо навчання. Такий підхід забезпечить персоналізацію розвитку працівників та підвищить ефективність інвестицій у навчання.

Для наочного представлення запропонованих напрямів удосконалення доцільно сформувати модель цифрового управління компетенціями персоналу банку (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Модель впровадження цифрових інструментів управління компетенціями персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Джерело: розроблено автором

Запропонована модель дозволяє поєднати процеси оцінювання, навчання та розвитку працівників в єдиній цифровій системі. Це сприятиме підвищенню швидкості прийняття кадрових рішень, покращенню якості підготовки персоналу та забезпеченню відповідності компетенцій працівників сучасним вимогам цифрової економіки.

Таким чином, впровадження цифрових інструментів управління

компетенціями персоналу є важливим напрямом розвитку АТ КБ «ПриватБанк». Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень цифрової зрілості персоналу, забезпечити більш ефективне управління людськими ресурсами та створити умови для успішної реалізації стратегічних цілей банку в умовах подальшої цифрової трансформації.

3.2. Обґрунтування ефективності розвитку цифрових компетенцій працівників банку та їх впливу на результативність діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

У сучасних умовах цифрової економіки людський капітал стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності банківських установ. Високий рівень розвитку цифрових технологій, поширення дистанційних каналів обслуговування, автоматизація бізнес-процесів та впровадження штучного інтелекту обумовлюють необхідність постійного вдосконалення компетенцій працівників. Саме тому розвиток цифрових компетенцій персоналу слід розглядати не як додатковий напрям кадрової роботи, а як стратегічну інвестицію в підвищення ефективності діяльності банку.

Як було встановлено у попередньому підрозділі, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» активно впроваджує цифрові інструменти управління персоналом та реалізує масштабні проєкти цифрової трансформації. Проте ефективність таких змін значною мірою залежить від готовності працівників використовувати нові технології та швидко адаптуватися до змін у професійному середовищі.

Розвиток цифрових компетенцій дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити час виконання операцій, зменшити кількість помилок у процесі обслуговування клієнтів та покращити якість управлінських рішень. Крім того, працівники, які володіють сучасними цифровими навичками, швидше освоюють нові програмні продукти, ефективніше працюють із цифровими сервісами та демонструють вищий рівень професійної адаптивності.

Для оцінювання очікуваних результатів від розвитку цифрових

компетенцій персоналу узагальнимо основні напрями їх впливу на діяльність банку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Очікуваний вплив розвитку цифрових компетенцій працівників на результати діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Продуктивність праці	Скорочення часу виконання операцій та підвищення ефективності роботи
Якість обслуговування клієнтів	Підвищення швидкості та точності надання послуг
Цифровізація процесів	Прискорення впровадження нових цифрових продуктів
Управління ризиками	Зменшення кількості операційних помилок
Інноваційний розвиток	Підвищення готовності персоналу до роботи з AI-технологіями
Конкурентоспроможність банку	Посилення позицій банку на фінансовому ринку

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 3.2 свідчать, що розвиток цифрових компетенцій має комплексний вплив на діяльність банку. Ефект від їх удосконалення проявляється не лише у сфері управління персоналом, а й у фінансових результатах, якості клієнтського сервісу та інноваційному розвитку установи.

Для більш детального обґрунтування доцільності запропонованих заходів проведемо прогнозну оцінку можливих результатів їх впровадження, результати якої подані у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозна оцінка результатів розвитку цифрових компетенцій персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат після впровадження заходів
1	2	3
Рівень цифрових компетенцій працівників	Достатній	Високий
Швидкість адаптації до нових технологій	Середня	Висока

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Рівень використання AI-інструментів	Частковий	Системний
Якість цифрового обслуговування клієнтів	Висока	Дуже висока
Ефективність кадрового управління	Висока	Висока з елементами прогностичної аналітики
Інноваційна активність персоналу	Середня	Висока

Джерело: розроблено автором

Важливим аспектом є також вплив цифрових компетенцій на реалізацію AI Трансформаційної програми, яку ПриватБанк активно впроваджує. Використання штучного інтелекту у банківській діяльності потребує від працівників нових знань і навичок, пов'язаних із використанням алгоритмів машинного навчання, аналізом даних, цифровою безпекою та автоматизованими системами підтримки прийняття рішень. Відповідно, підвищення рівня цифрової грамотності персоналу сприятиме більш ефективному впровадженню інноваційних технологій та підвищенню віддачі від інвестицій у цифрову трансформацію.

Крім того, розвиток цифрових компетенцій дозволить підвищити рівень залученості працівників до процесів організаційних змін, посилити їхню мотивацію до професійного розвитку та створити умови для формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на інновації та безперервне навчання.

Для узагальнення очікуваного ефекту від запропонованих заходів доцільно представити взаємозв'язок між розвитком цифрових компетенцій та результативністю діяльності банку (рис. 3.2).

Отже, розвиток цифрових компетенцій працівників є одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління персоналом AT КБ «ПРИВАТБАНК». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню професійної готовності персоналу до роботи в цифровому середовищі, більш ефективному використанню сучасних технологій та штучного

інтелекту, покращенню якості банківських послуг і зміцненню конкурентних позицій банку. Очікувані результати підтверджують доцільність інвестування в розвиток цифрових компетенцій як важливої складової забезпечення довгострокової ефективності діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в умовах цифрової економіки.



Рисунок 3.2 – Вплив розвитку цифрових компетенцій персоналу на результативність діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Джерело: розроблено автором

Обґрунтувавши напрями удосконалення управління компетенціями персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в умовах цифрової економіки, встановлено, що в сучасних умовах ключовим фактором підвищення ефективності кадрового менеджменту є впровадження цифрових інструментів, які забезпечують комплексну автоматизацію процесів оцінювання, навчання та розвитку працівників. Це зумовлено необхідністю швидкої адаптації персоналу до змін цифрового середовища, зростанням обсягів інформації та впровадженням технологій штучного інтелекту в банківські процеси.

Запропоновано використання інтегрованої цифрової платформи управління компетенціями, що поєднує HR-аналітику, системи дистанційного

навчання, інструменти штучного інтелекту та цифрові профілі працівників. Реалізація такого підходу забезпечує формування єдиного інформаційного простору управління персоналом, у якому всі процеси – від оцінювання компетенцій до планування індивідуальних траєкторій розвитку – взаємопов’язані та автоматизовані. Це дозволяє суттєво підвищити об’єктивність оцінювання персоналу, мінімізувати суб’єктивний фактор, забезпечити персоналізацію навчання відповідно до потреб як працівника, так і стратегічних цілей банку, а також оперативно реагувати на зміни у вимогах до компетенцій.

Окрему увагу приділено розвитку цифрових компетенцій працівників як ключового чинника підвищення результативності діяльності банку. Доведено, що рівень цифрової підготовки персоналу безпосередньо визначає ефективність використання сучасних технологій, швидкість впровадження інноваційних продуктів, якість клієнтського сервісу та загальну продуктивність праці. Особливо це є актуальним в умовах активного впровадження штучного інтелекту, який потребує від працівників нових знань у сфері аналітики даних, цифрових платформ та автоматизованих систем управління.

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що запропоновані заходи формують цілісну, взаємопов’язану систему удосконалення управління компетенціями персоналу банку. Їх практична реалізація сприятиме підвищенню рівня цифрової зрілості персоналу, зміцненню інноваційного потенціалу банку, підвищенню гнучкості організаційної структури та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У підсумку це забезпечить зростання конкурентоспроможності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та його стійкий розвиток в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі за першим (бакалаврським) рівнем було досліджено теоретичні та практичні засади управління компетенціями персоналу банку в умовах цифрової економіки, а також розроблено напрями його удосконалення на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі узагальнені висновки.

У процесі дослідження встановлено, що в сучасних умовах цифрової трансформації банківської сфери управління компетенціями персоналу набуває стратегічного значення. Це пов'язано зі зростанням ролі цифрових технологій, автоматизацією банківських процесів, впровадженням штучного інтелекту та переходом до дистанційних форм обслуговування клієнтів. У таких умовах конкурентоспроможність банку значною мірою залежить від рівня професійних і цифрових компетенцій його працівників.

Теоретичне дослідження дозволило уточнити сутність компетентнісного підходу в управлінні персоналом банку, визначити його роль у формуванні ефективної кадрової політики та обґрунтувати значення цифрових компетенцій як ключового елементу професійного розвитку працівників. Встановлено, що цифрові компетенції охоплюють здатність працівників використовувати інформаційні технології, аналітичні інструменти, цифрові платформи та технології штучного інтелекту в професійній діяльності.

У результаті аналізу діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» визначено, що банк є провідною фінансовою установою України з високим рівнем цифровізації бізнес-процесів. Дослідження фінансових показників засвідчило загальну стабільність та масштабне зростання активів банку протягом 2021–2025 рр., що підтверджує його фінансову стійкість навіть в умовах воєнного стану. Водночас спостерігається певне зниження показників рентабельності, що зумовлено впливом зовнішніх факторів та підвищенням регуляторних вимог.

Аналіз кадрового потенціалу показав, що в банку відбувається оптимізація чисельності персоналу на фоні активної цифровізації та автоматизації процесів.

Скорочення кількості працівників супроводжується підвищенням продуктивності праці та зміною структури зайнятості на користь ІТ-фахівців, аналітиків даних та спеціалістів цифрових сервісів. Це свідчить про трансформацію кадрової моделі банку відповідно до вимог цифрової економіки.

Оцінка системи управління компетенціями персоналу засвідчила, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» використовує сучасні підходи до навчання, розвитку та оцінювання працівників, зокрема цифрові освітні платформи, програми внутрішнього розвитку та систему формування кадрового резерву. Разом з тим виявлено необхідність подальшого розвитку цифрових компетенцій, особливо у сфері штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизованих систем управління.

У роботі обґрунтовано напрями удосконалення управління компетенціями персоналу банку, зокрема впровадження інтегрованої цифрової платформи, використання HR-аналітики, систем дистанційного навчання та інструментів штучного інтелекту. Реалізація запропонованих заходів дозволяє забезпечити персоналізацію розвитку працівників, підвищити об'єктивність оцінювання компетенцій та ефективність управлінських рішень у сфері кадрового менеджменту.

Доведено, що розвиток цифрових компетенцій персоналу має прямий позитивний вплив на результативність діяльності банку. Він сприяє підвищенню продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів, швидкості впровадження інноваційних продуктів та загальному зміцненню конкурентних позицій банку на фінансовому ринку.

Таким чином, у кваліфікаційній роботі вирішено поставлені завдання та досягнуто визначеної мети дослідження. Запропоновані теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути використані для вдосконалення системи управління компетенціями персоналу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та інших банківських установ, що функціонують в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність»: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 5–6. Ст. 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 01.05.2026).
2. Закон України «Про цифрову економіку та цифрову трансформацію» : Закон України від 04.12.2024 № 4113-IX. Офіційний вісник України. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Білик В., Польова Н. Тенденції та перспективи розвитку креативного менеджменту в сучасних організаціях. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 326-331. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/275/280> (дата звернення: 13.05.2026)
4. Бондаренко А. В. Управління персоналом під час цифрової трансформації банків. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 50. С. 88–96.*
5. Борданова Л. С., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 119 с.
6. Vedernikov, M., Volianska-Savchuk, L., Chernushkina, O., Horbatiuk, O., & Klimas, V. (2026). ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПІДХОДІВ AGILE PERFORMANCE MANAGEMENT У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ HR-ПРОЦЕСАМИ КОМПАНІЇ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(19), 315-333. <https://doi.org/10.32750/2026-0128>
7. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 47–56. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae_2024_r03_a47.pdf
8. Вознюк Є. О. Особливості впровадження діджиталізованого управління персоналом для формування ефективної HR-системи. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313->

8890.2025.04.02 [in Ukrainian]

9. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. Вип. 90. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059> [in Ukrainian]
10. Кукса, В., Третьак, Н., & Маренич, А. (2025). Управління персоналом та операційною діяльністю банківської установи: теоретичні та практичні рекомендації в умовах цифровізації економіки. *Український економічний часопис*, (9), 68–72. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-11>
11. Матвеева, Ю., Лук'янихін, В., Опанасюк, Ю., Богдан, Е., & Сурмай, Г. (2025). HR-МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ТА АНАЛІТИКА. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 251-258. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-34>
12. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 10.05.2026).
13. Місюра А. Управління персоналом банківських установ під впливом цифровізації. Тези 85-ї студентської науково-технічної конференції (10–11 грудня 2025 р.). Харків : Український державний університет залізничного транспорту. 2025. С. 592.
14. Петренко Л. О. Управління персоналом в умовах кризових явищ та воєнного стану. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 89–96
15. Приватбанк. Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 09.05.2026).
16. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 2. DOI <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>
17. Шевченко В. Синергія agile-підходу та low-code технологій як чинник підвищення адаптивності підприємств до кризових умов. *Development Service Industry Management*. 2025. Вип. 2 (17). С. 142–148. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(17](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(17) [in Ukrainian]

ДОДАТКИ