

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи магістра
за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

КРМ 073. 12218020 ПЗ

Розробила здобувачка вищої освіти
за другим (магістерським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 217-МОА-з24
Анастасія МІСЮРА

Керівник: професор, д-р держ.упр.,
Юлія КРИХТІНА

Рецензент: професор, д-р ек. наук
Вікторія ОВЧИННІКОВА

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 17 слайдів презентації, 98 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 8 рисунків, 10 таблиць, 79 літературних джерел.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ, HR-ТЕХНОЛОГІЇ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, БАНКІВСЬКА УСТАНОВА.

Об'єктом дослідження є система управління людськими ресурсами банківської установи.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування особливостей управління людськими ресурсами в банківській установі та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом АТ «ВСТ Банк» в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління людськими ресурсами банківської установи, надано загальну характеристику діяльності АТ «ВСТ БАНК», проаналізовано систему управління персоналом, а також рівень мотивації та залученості людських ресурсів банку.

Проведено комплексний аналіз діяльності АТ «ВСТ БАНК», зокрема сучасного стану управління персоналом та основних напрямів розвитку людських ресурсів.

Розроблено заходи щодо вдосконалення управління людськими ресурсами АТ «ВСТ БАНК», що передбачають впровадження компетентнісного підходу, розвиток цифрових компетентностей персоналу та адаптацію системи управління людськими ресурсами до умов воєнного стану.

ABSTRACT

This qualification thesis consists of a 17-slide presentation and a 98-page A4 explanatory report, including 8 figures, 10 tables, and 79 bibliographic sources.

Keywords: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANAGEMENT STRATEGY, HR TECHNOLOGIES, DIGITAL TRANSFORMATION, BANKING INSTITUTION.

The object of the study is the human resource management system of a banking institution.

The purpose of the study is the theoretical and methodological substantiation of the specifics of human resource management in a banking institution and the development of practical recommendations for improving the personnel management system of JSC “VST Bank” under conditions of martial law and digital transformation.

The qualification thesis examines the theoretical and methodological foundations of human resource management in a banking institution, provides a general description of the activities of JSC “VST Bank,” analyzes the personnel management system, as well as the level of motivation and engagement of the bank’s human resources.

A comprehensive analysis of the activities of JSC “VST Bank” was conducted, in particular the current state of personnel management and the main directions of human resource development.

Measures aimed at improving human resource management at JSC “VST Bank” were developed, including the implementation of a competency-based approach, the development of digital competencies of personnel, and the adaptation of the human resource management system to the conditions of martial law.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

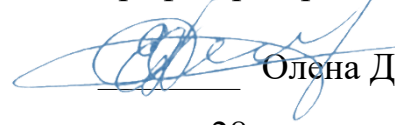
Ступінь вищої освіти: магістр

Освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
професор, д-р ек. наук

 Олена ДИКАНЬ

«28» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА Анастасії Місюрі

1 Тема «Управління людськими ресурсами банківської установи в умовах цифрової трансформації та воєнного стану»

керівник Юлія Крихтіна, д-р держ.упр., професор

затверджено розпорядженням по економічному факультету від «27» лютого 2025 року № 66/25

2 Строк подання здобувачем вищої освіти закінченої роботи «17» січня 2026 року

3 Вихідні дані Нормативно-правові акти України у сфері банківської діяльності, управління персоналом, цифрової трансформації та функціонування фінансового сектору в умовах воєнного стану; наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників; монографії з проблем управління людськими ресурсами та цифровізації HR-процесів; фінансова, статистична й кадрова звітність банківських установ; аналітичні матеріали Національного банку України; інформаційні ресурси мережі Інтернет.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Сутність і зміст управління людськими ресурсами. Роль управління людськими ресурсами в системі менеджменту банку в умовах цифровізації та нестабільного середовища. Інструментарій оцінювання потенціалу людських ресурсів банківської установи. Загальна характеристика АТ «ВСТ БАНК». Сучасний стан управління персоналом АТ «ВСТ БАНК». Аналіз рівня мотивації та залученості людських ресурсів банківської установи. Компетентнісний підхід до розвитку людських ресурсів банківської установи. Розвиток цифрових компетентностей людських ресурсів банківської установи. Адаптація системи управління людськими ресурсами АТ «ВСТ БАНК» в умовах воєнного стану.

5 Перелік графічного матеріалу

1 Концептуальні засади управління людськими ресурсами в умовах трансформацій – шість слайдів. 2 Аналіз діяльності АТ «ВСТ БАНК» – п'ять слайдів. 3 Напрями вдосконалення управління людськими ресурсами АТ «ВСТ БАНК» в умовах цифрової трансформації та воєнного стану – шість слайдів.

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання 27 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Концептуальні засади управління людськими ресурсами в умовах трансформацій	20.11.2025	
2 Аналіз діяльності АТ «ВСТ БАНК»	15.12.2025	
3 Напрями вдосконалення управління людськими ресурсами АТ «ВСТ БАНК» в умовах цифрової трансформації та воєнного стану	08.01.2026	
Графічна частина	15.01.2026	

Здобувач вищої освіти



Анастасія МІСЮРА

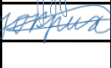
Керівник



Юлія КРИХТІНА

Зміст

Вступ	7
1 Концептуальні засади управління людськими ресурсами в умовах трансформацій	11
1.1 Сутність і зміст управління людськими ресурсами	11
1.2 Роль управління людськими ресурсами в системі менеджменту банку в умовах цифровізації та нестабільного середовища	18
1.3 Інструментарій оцінювання потенціалу людських ресурсів банківської установи	29
Висновки до розділу 1	37
2 Аналіз діяльності АТ «ВСТ БАНК»	39
2.1 Загальна характеристика АТ «ВСТ БАНК»	39
2.2 Сучасний стан управління персоналом АТ «ВСТ БАНК»	43
2.3 Аналіз рівня мотивації та залученості людських ресурсів банківської установи	54
Висновки до розділу 2	61
3 Напрями вдосконалення управління людськими ресурсами АТ «ВСТ БАНК» в умовах цифрової трансформації та воєнного стану	63
3.1 Компетентнісний підхід до розвитку людських ресурсів банківської установи	63
3.2 Розвиток цифрових компетентностей людських ресурсів банківської установи	70
3.3 Адаптація системи управління людськими ресурсами АТ «ВСТ БАНК» в умовах воєнного стану	82
Висновки до розділу 3	86

					КРМ 073. 12218020 ПЗ				
					Управління людськими ресурсами банківської установи в умовах цифрової трансформації та воєнного стану	Лім.	Аркуш	Аркушів	
Зм..	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат					
Розробив		Місюра А.О.					5	98	
Перевірів		Крихтіна Ю.О.							
Н. Контр.		Крихтіна Ю.О.			УкрДУЗТ				
Затверд.		Дикань О.В.							

Висновок	88
Список використаних джерел	91

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: 02.01.2026).
- 2 Закон України «Про Національний банк України» : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 29. Ст. 238. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 05.01.2026).
- 3 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: 08.01.2026).
- 4 Закон України «Про правовий режим воєнного стану» : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 30.12.2025).
- 5 Абрамова І. О. Теоретичні аспекти системи банківського менеджменту. Економічний форум. 2021. № 1. С. 160–166.
- 6 Афтанділянц В. Є. Погляд на розвиток менеджмент-консалтингу з історичної перспективи. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2012. Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Ч. 2. С. 232–239.
- 7 Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: <https://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 29.10.2025).
- 8 Алькема В. Г., Денис В. А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом у банківських установах. Вчені записки Університету «КРОК». Серія: Економіка. 2021. Вип. 4. С. 85–95. URL: <https://nbuv.gov.ua> (дата звернення: 03.01.2026).
- 9 Антипцева А. Комуникативний менеджмент : навчально-методичний посібник. Харків, 2013. 53 с.

- 10 Андрушків Б. М., Черничинець С. П. Корпоративне управління : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2011. 528 с.
- 11 Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навчальний посібник / за наук. ред. О. О. Авраменка. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 160 с.
- 12 Бадзим О. С., Береснев С. М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 6(1). С. 30–33.
- 13 Баранов В. В. Консалтинг як інструмент удосконалення системи управління підприємством. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 45–49.
- 14 Балабанова Л. В. Сучасні підходи до управління персоналом банківських установ. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2019. Вип. 41. С. 112–120.
- 15 Белова О. І. Цифрова трансформація системи управління персоналом фінансових установ. Фінанси України. 2020. № 6. С. 54–63.
- 16 Бербенець О. В., Сичова М. О., Таран О. О. Управління персоналом банківської установи. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 18. С. 62–67.
- 17 Бондаренко А. В. Управління персоналом під час цифрової трансформації банків. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 50. С. 88–96.
- 18 Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу у фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). Економічний вісник Донбасу. 2014. № 3(37). С. 171–174.
- 19 Борданова Л. С., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 119 с.
- 20 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
- 21 Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент :

навчальний посібник. Київ : Університет «Україна», 2022. 152 с.

22 Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1(5). Т. 2. С. 38–44.

23 Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : монографія. Харків : ХНЕУ, 2016. 400 с.

24 Гриньова В. М., Зайцева О. Ю. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах нестабільності. Економіка розвитку. 2017. № 3(83). С. 67–74.

25 Гриньова В. М., Зайцева О. Ю. Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві. Економіка розвитку. 2014. № 3(31). С. 66–70.

26 Гончаренко В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом банківських установ. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 112–120.

27 Гончаренко В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом банківських установ. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 112–120.

28 Громова О. В., Бічева Є. В. Методологічні основи формування системи репутаційного менеджменту підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. Вип. 5(110). С. 95–99. URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua> (дата звернення: 01.11.2025).

29 Громова О. В., Носик С. О. Організаційні аспекти створення системи мотивації на підприємстві. Збірник наукових праць. Харків : УкрДАЗТ, 2015. Вип. 152. С. 79–84.

30 Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес-Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347.

31 Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник ОНЕУ. 2013. № 10(189). С. 37–50.

32 Довгань Л. Є., Малик І. П., Шкробот М. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 180 с. URL:

<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19892> (дата звернення: 15.12.2025).

33 Дороніна М. С., Доронін А. В. Культура ділового спілкування і партнерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2008. 204 с.

34 Єсінова Н. І. HR-менеджмент у контексті цифровізації бізнес-процесів. Економічний простір. 2021. Вип. 170. С. 123–130.

35 Жінки-керівники імпульсивні і непередбачувані: результати опитування. URL: <http://vkurse.ua/ua/society/impulsivny-inepredskazuemy-opros.html> (дата звернення: 29.10.2025).

36 Заборгованість по заробітній платі за регіонами України. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2025).

37 Зайченко О. І., Кузнєцова В. І. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с.

38 Кравченко Т. О. Управління кадровим потенціалом у кризових умовах. Соціально-трудова відносина. 2020. № 3(22). С. 77–84.

39 Ковальчук Г. Р., Кузьмін О. Є., Подольчак Н. Ю. Формування стратегії уникнення та врегулювання управлінських конфліктів. Наукові праці НУХТ. 2013. С. 176–183.

40 Колот А. М. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2018. Вип. 2(14). С. 45–53.

41 Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

42 Литвиненко С. В. Вплив цифровізації на ефективність управління персоналом у банківських установах. Економіка та менеджмент. 2021. Вип. 47. С. 102–110.

43 Мацюк З., Станкевич Н. Українська мова професійного спілкування : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2010. 352 с.

44 Мороз І. П. Мотивація персоналу банківських установ в умовах воєнного стану. Фінанси і кредит. 2022. № 12. С. 33–41.

- 45 Мельник Б. Ю. Економічний зміст категорій «персонал», «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» у банківській сфері та їх складових. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2018. Вип. 2. С. 139–148.
- 46 Мещеряков А. А. Організаційно-технологічні аспекти підвищення ефективності функціонування комерційного банку : монографія. Київ : Науковий світ, 2006. 347 с.
- 47 Мещеряков А. А. Економіка банку : навчальний посібник / за ред. Т. А. Васильєвої. Дніпро : УМСФ, 2020. 183 с.
- 48 Мостенська Т. Л. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2015. 120 с.
- 49 Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Львів, 2019. 320 с.
- 50 Нужна С. А., Сметська К. В. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків. Економічний аналіз. 2017. Т. 27, № 4. С. 161–169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27\(4\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(4)_22) (дата звернення: 03.12.2025).
- 51 Одинцова Н. Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2019. № 4. С. 24–31.
- 52 Окулич-Казарин В. П. Економіка праці: аналіз персональних компетенцій ідеального співробітника банку. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 1. С. 92–99.
- 53 Паладій М. І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу. Банківська справа. 2019. № 5. С. 29–31.
- 54 Петренко Л. О. Управління персоналом в умовах кризових явищ та воєнного стану. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 89–96.
- 55 Петюх В. М., Волобоєва І. О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_55 (дата звернення: 18.11.2025).
- 56 Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред.

С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

57 Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 2(45). С. 286–289.

58 Петюх В. М., Волобоєва І. О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_55 (дата звернення: 27.12.2025).

59 Приймак Н. С. Комунікативний менеджмент : методичні рекомендації до вивчення дисципліни. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2019. 45 с.

60 Примостка Л. О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 396 с.

61 Пуртов В. Ф., Таран Д. О. Інноваційні підходи до управління персоналом у банківському секторі економіки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 131–138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/схеебу_2020_2_21 (дата звернення: 14.12.2025).

62 Руда Д. К., Ковальчук В. Г., Яремчук Д. К. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації. Економічний дискурс : міжнародний науковий журнал. 2018. № 3. С. 135–140.

63 Романченко Н. В. Управління персоналом. Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. Тема 3. С. 55–97.

64 Савченко В. А. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності банківських установ. Вісник КНЕУ. 2020. № 4. С. 98–106.

65 Савчук Н. І. Розвиток HR-процесів у банківському секторі України. Економіка і держава. 2019. № 6. С. 70–78.

66 Ткаченко О. С. Управління людськими ресурсами в умовах воєнного та надзвичайного стану. Вісник Національного банку України. 2022. № 2. С. 44–53.

67 Хопчан М. І., Літковець Ю. В., Хопчан В. М. Управління ефективністю

фірми : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 190 с.

68 Циганова Н. М. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. Банківська справа. 2017. № 3. С. 61–63.

69 Циганюк Д. Л. Стратегічне управління розвитком soft skills як метод трудової мотивації банківських працівників. Фінансовий простір. 2015. № 2. С. 352–355.

70 Чумарин І. Г. Що таке кадрова безпека компанії? Кадри підприємства. 2017. № 2. С. 46–53.

71 Шевчук С. В. Ділове мовлення для державних службовців. Київ : Арій, 2008. 424 с.

72 Яценко Л. В. Інноваційні підходи до управління персоналом у цифрову епоху. Економіка розвитку. 2021. № 5(90). С. 58–66.

73 Банківський менеджмент : навчальний посібник / О. А. Кириченко та ін. Київ : Знання-Прес, 2002. 438 с.

74 Конфлікти в організації: причини виникнення та засоби керування. URL: http://revolution.allbest.ru/psychology/00015923_0.html (дата звернення: 29.10.2025).

75 Публічне управління і адміністрування : теоретичні та практичні аспекти : навчальний посібник / за заг. ред. С. В. Панченка, О. Г. Дейнеки, О. В. Диканя та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 380 с.

76 Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / Національний банк України, ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» ; за заг. ред. І. О. Школьник, В. М. Кремень. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 488 с.

77 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.

78 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення : методичний

посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / уклад. Л. М. Козар, Є. В. Коновалов, А. О. Лапко, О. Е. Наумова, Г. В. Шаповал, Д. В. Шумик, В. М. Петухов, С. В. Панарін. Харків : УкрДУЗТ, 2014. 46 с.

79 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. О. В. Дикань, Ю. О. Крихтіна; кафедра менеджменту і адміністрування. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 35 с.