МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету	**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**
Назва кафедри	**Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**
Спеціальність:	**073 Менеджмент**
Освітня програма:	**Цифровий менеджмент в бізнесі**
Група:	**АМ-44Б заочна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

здобувача вищої освіти **Бончак Анни Степанівни**

Кваліфікаційна бакалаврська робота
допущена до захисту рішенням кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 15 від «08» червня 2026 р.

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов

Науковий керівник
к.філол.н., доцент
_____ В.І. Шевченко

м. Харків 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Бакалавр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Цифровий менеджмент в бізнесі

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-
комунікацій
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов
(підпис) (ініціали, прізвище)

«13» грудня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Бончак Анні Степанівні

1.Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ»
керівник роботи Шевченко Вікторія Іванівна, к.філолог.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «12» грудня 2025 р. № 4601-5/4357
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2026 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: висвітлено сутність, структуру та основні концепції людського капіталу; охарактеризовано підходи до вимірювання та оцінки людського капіталу; обґрунтовано систему управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації.

У розділі 2: проаналізовано сучасні тенденції розвитку людського капіталу в Україні; подано техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»; проведено оцінку стану людського капіталу АТ КБ «ПриватБанк».

У розділі 3: визначено напрями збереження й розвитку людського капіталу України; удосконалено модель зеленого управління людськими ресурсами в умовах ESG-трансформації АТ КБ «ПриватБанк»; надано рекомендації щодо підвищення ефективності управління людським капіталом АТ КБ «ПриватБанк».

4. Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи

з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи
2	Затвердження плану і завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи
3	Виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
4	Подача на кафедру кваліфікаційної бакалаврської роботи для перевірки на наявність запозичень з інших документів
5	Проходження процедури допуску до захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи
6	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи

Дата видачі завдання 13 грудня 2025 р.

Здобувач вищої освіти _____ А.С. Бончак
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ В.І. Шевченко
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 85 сторінок, 22 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 57 найменувань та додатку.

Об'єктом дослідження є процес управління людським капіталом організації.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практики удосконалення системи управління людським капіталом для підвищення ефективності діяльності банку та підтримки сталого розвитку.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є наукове обґрунтування теоретичних і практичних підходів щодо удосконалення системи управління людським капіталом банківської установи для забезпечення сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети дослідження, було сформульовано такі завдання:

- висвітлено сутність, структуру та основні концепції людського капіталу;
- охарактеризовано підходи до вимірювання та оцінки людського капіталу;
- обґрунтовано систему управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації;
- проаналізовано сучасні тенденції розвитку людського капіталу в Україні;
- подано техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- проведено оцінку стану людського капіталу АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначено напрями збереження й розвитку людського капіталу України;
- удосконалено модель зеленого управління людськими ресурсами в умовах ESG-трансформації АТ КБ «ПриватБанк»;
- надано рекомендації щодо підвищення ефективності управління людським капіталом АТ КБ «ПриватБанк».

За результатами дослідження сформульовано теоретичні узагальнення та практичні рекомендації, які стали основою для вдосконалення системи управління людським капіталом АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням сучасних умов функціонування банківського сектору.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки запропоновані висновки та рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, розвиток компетенцій працівників, оптимізацію HR-процесів та інтеграцію принципів ESG у діяльність банку.

Ключові слова: БАНК, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЗЕЛЕНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ, ІНДЕКС ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ

ABSTRACT

The qualifying bachelor's thesis contains 85 pages, 22 tables, 12 figures, a list of literature with 57 titles and appendices.

The object of the research is the process of human capital management within an organisation.

The subject of the research is the theoretical foundations, methodological approaches and practices for improving the human capital management system in order to enhance the bank's operational efficiency and support sustainable development.

The purpose of the bachelor's thesis is to provide a scientific justification for theoretical and practical approaches to improving the human capital management system of a banking institution in order to ensure sustainable development.

Tasks of qualification bachelor's work are:

- the nature, structure and key concepts of human capital are examined;
- approaches to measuring and evaluating human capital are described;
- a human capital management system is justified in the context of digital transformation;
- current trends in the development of human capital in Ukraine are analysed;
- a technical and economic profile of JSC CB 'PrivatBank' is presented;
- an assessment of the state of human capital at JSC CB 'PrivatBank' is carried out;
- directions for the preservation and development of Ukraine's human capital are identified;
- a model of green human resource management is refined in the context of ESG transformation at JSC CB 'PrivatBank';
- recommendations have been provided on improving the effectiveness of human capital management at JSC CB 'PrivatBank'.

Based on the results of the study, theoretical conclusions and practical recommendations were formulated, which formed the basis for improving the human capital management system at JSC CB 'PrivatBank', taking into account the current operating conditions of the banking sector.

The obtained results can be used, as the conclusions and recommendations put forward are aimed at improving the effectiveness of human resources management, developing staff competencies, optimising HR processes and integrating ESG principles into the bank's/

Keywords: BANK, HUMAN CAPITAL, GREEN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT, DIGITALISATION, SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS, HUMAN DEVELOPMENT INDEX

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ……. 10
1.1. Сутність, структура та концепції людського капіталу…… 10
1.2. Підходи до вимірювання та оцінки людського капіталу……. 16
1.3. Система управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації……..…… 22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА РІВНІ КРАЇНИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ…….. 31
2.1. Сучасні тенденції розвитку людського капіталу в Україні……. 31
2.2. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»…… 41
2.3. Аналіз та оцінка людського капіталу АТ КБ «ПриватБанк»…… 49
РОЗДІЛ 3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ……... 55
3.1. Напрями збереження й розвитку людського капіталу України... 55
3.2. Модель зеленого управління людськими ресурсами в умовах ESG-трансформації АТ КБ «ПриватБанк»…… 62
3.3. Рекомендовані заходи для покращення управління людським капіталом АТ КБ «ПриватБанк»…… 67
ВИСНОВКИ…….. 72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 78
ДОДАТКИ……. 85

ВСТУП

Управління людським капіталом є однією з ключових складових сучасного менеджменту, оскільки саме людські ресурси визначають здатність організації досягати стратегічних цілей, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток. У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, глобалізації та цифровізації управління персоналом набуває особливого значення, адже воно дозволяє організаціям ефективно інтегрувати новітні технології, автоматизувати HR-процеси, підвищувати швидкість прийняття рішень та оптимізувати використання людського потенціалу.

Людський капітал включає знання, навички, компетенції та потенціал працівників, які можуть бути реалізовані на користь організації. Сучасні підходи до управління людським капіталом орієнтовані на поєднання стратегічних цілей компанії з потребами персоналу, застосування цифрових інструментів, розвиток корпоративної культури, а також формування умов для безперервного навчання, адаптивності та залученості працівників.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є наукове обґрунтування теоретичних і практичних підходів щодо удосконалення системи управління людським капіталом банківської установи для забезпечення сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети дослідження, було сформульовано такі завдання:

- висвітлено сутність, структуру та основні концепції людського капіталу;

- охарактеризовано підходи до вимірювання та оцінки людського капіталу;

- обґрунтовано систему управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації;

- проаналізовано сучасні тенденції розвитку людського капіталу в Україні;

- подано техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;

- проведено оцінку стану людського капіталу АТ КБ «ПриватБанк»;

- визначено напрями збереження й розвитку людського капіталу України;

- удосконалено модель зеленого управління людськими ресурсами в умовах ESG-трансформації АТ КБ «ПриватБанк»;

- надано рекомендації щодо підвищення ефективності управління людським капіталом АТ КБ «ПриватБанк».

Об’єктом дослідження є процес управління людським капіталом організації.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практики удосконалення системи управління людським капіталом для підвищення ефективності діяльності банку та підтримки сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети дослідження було застосовано комплекс методів, зокрема: теоретичний аналіз та узагальнення використовувався для розкриття сутності, значення та принципів управління людським капіталом організації; методи дедукції та індукції дозволили систематизувати наукові підходи до оцінки ефективності управління персоналом та ключових етапів розвитку людського капіталу; статистичні та економіко-математичні методи, зокрема кореляційно-регресійний аналіз, застосовувалися для оцінки впливу індексу людського розвитку на ВВП країни та виявлення їх взаємозв’язку; фінансовий аналіз використовувався для оцінки ефективності використання людського капіталу в управлінських процесах; порівняльний та системний аналіз дозволив дослідити світові практики управління персоналом та адаптувати їх до умов українських організацій; графічні та табличні методи забезпечили наочну інтерпретацію отриманих результатів та їх порівняння між різними періодами діяльності організації.

Інформаційною основою даного дослідження стали офіційні статистичні дані, наукові публікації та монографії українських та зарубіжних фахівців у

сфері управління персоналом, матеріали конференцій, а також статті у профільних журналах і періодичних виданнях. Додатково для аналізу ефективності управління людським капіталом у АТ КБ «ПриватБанк» були використані внутрішні документи банку, його річні звіти та фінансові матеріали, а також результати власних розрахунків і моделювання, що дозволили оцінити рівень розвитку, залученості та продуктивності персоналу.

Питання управління та розвитку людського капіталу розглядалися у працях таких науковців, як Артеменко Л., Дуга С., Гинда О. М., Гинда С. М., Зачоса О. Д., Зінченко О., Качан Є., Крилов Д. В., Любохинець Л. С., Луньова Т. С., Маказан Є. В., Пилипенко Ю. І., Сахненко О. І., Терещенко Д. А., Хімченко А. М., Шахно А. Ю. та інші. Водночас, незважаючи на наявні дослідження, багато аспектів оцінювання, формування та ефективного управління людським капіталом, особливо в умовах цифровізації та економічної нестабільності, залишаються недостатньо вивченими.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки запропоновані висновки та рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, розвиток компетенцій працівників, оптимізацію HR-процесів та інтеграцію принципів ESG у діяльність банку.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Ключові слова: банк, людський капітал, зелене управління людським капіталом, цифровізація, цілі сталого розвитку, індекс людського розвитку

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, структура та концепції людського капіталу.

Людський капітал посідає ключове місце в сучасній економіці знань та визначає здатність організацій адаптуватися до змін, створювати інновації й забезпечувати стійкий розвиток. У контексті зростаючої конкуренції, цифровізації та глобалізації ринку праці саме якість людського капіталу стає фундаментальним чинником успішності компанії.

Ситуація в Україні ускладнюється умовами воєнного стану, що суттєво впливає на функціонування ринку праці та можливості організацій щодо розвитку людського капіталу. Значна частина працівників мобілізована або тимчасово змінила місце проживання, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів. Підприємства вимушені адаптовувати HR-процеси до нових умов, а саме: посилювати внутрішнє навчання, запроваджувати гнучкі режими роботи, підтримувати психологічну стійкість персоналу та забезпечувати безпекові умови праці. Водночас вимушена міграція, зміни в демографічній структурі працездатного населення та зростання конкуренції за таланти актуалізують потребу в переосмисленні підходів до управління людським капіталом.

Розвиток теорії людського капіталу є результатом тривалого еволюційного процесу економічної думки, що починається з ранніх спроб осмислення ролі праці у створенні національного багатства та завершується сучасними концепціями, які трактують знання й компетентності людини як ключовий фактор економічного зростання (табл. 1.1).

Аналіз еволюції теорії людського капіталу показує, що уявлення про роль людини в економічному розвитку поступово змінювалися від розуміння

праці як джерела багатства до усвідомлення стратегічного значення знань, інновацій та компетентностей.

Таблиця 1.1.

Еволюція розвитку теорії людського капіталу

Період / представники	Основні ідеї та внесок у розвиток теорії людського капіталу
XV ст. – Меркантилізм (А. Монкретьєн)	Людина як основа створення національного багатства. Праця — головне джерело добробуту держави. Держава відіграє ключову роль у розвитку продуктивної діяльності населення.
XVII ст. – У. Петті	Спроба кількісної оцінки національного доходу та людських ресурсів. Розгляд людини як чинника економічної продуктивності. Необхідність вкладень у розвиток здібностей та кваліфікацій.
XVIII ст. – класична економічна школа (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Людська праця — ключовий фактор багатства суспільства. Поділ праці як основа підвищення продуктивності. Залежність обсягу багатства від рівня кваліфікації та зайнятості населення. Розмежування продуктивної та непродуктивної праці.
Кінець XIX – поч. XX ст. (А. Маршалл, Дж. Уолш, І. Фішер)	Розвиток ідей щодо продуктивних здібностей людини. Визнання важливості освіти, досвіду та кваліфікації для збільшення економічної ефективності.
1950–1960-ті роки – науково-технічна революція	Зростання ролі науки, технологій, інновацій у виробництві. Освіта та знання стають головними факторами економічного зростання. Поява потреби в моделі, що пояснює вплив людського потенціалу на економіку.
Сучасний етап - Т. Шульц, Г. Бекер (неокласична школа)	Людський капітал - це знання, навички, здібності та характеристики людини, які генерують дохід. Інвестиції в освіту, здоров'я, кваліфікацію приносять економічну віддачу. Людський капітал прирівнюється до інших форм капіталу як фактор доходу та зростання. Визнання домінуючої ролі інтелектуальних ресурсів в сучасній економіці.

Джерело: узагальнено автором за даними [1-2]

Сучасну теорію людського капіталу розробили лауреати Нобелівської премії з економіки Т. Шульц і Г. Бекер [2]. Першим цю категорію сформулював Т. Шульц, який підкреслював, що капітал - це реальна цінність, яка здатна приносити майбутні вигоди. Такий підхід дозволяє розділити капітал на дві частини: людський та нелюдський. На думку Шульца, людський капітал - це знання, навички, здібності та психологічні характеристики

людини, які забезпечують зростання її доходів і роблять внесок у добробут суспільства. Фактично це «вкладення в людину», яке може приносити дохід так само, як і інші види капіталу. Т. Шульц зробив такі основні висновки: людський і матеріальний капітал мають спільну властивість - вони приносять дохід; збільшення інвестицій у розвиток людини змінює структуру заробітної плати - більшу її частку становить дохід від людського капіталу; вкладення в людський капітал стають важливішими за інвестиції в матеріальні ресурси; суспільство, яке більше інвестує в розвиток людей, отримує не лише економічне зростання, а й більш рівномірний розподіл результатів.

Г. Бекер розглядав людський капітал як поєднання знань, умінь та мотивації людини, що формуються завдяки інвестиціям у освіту, охорону здоров'я, професійний досвід, здобуття інформації та робочу мобільність.

На рисунку 1.1 наведено три ключові форми людського капіталу за Г. Бекером [2].

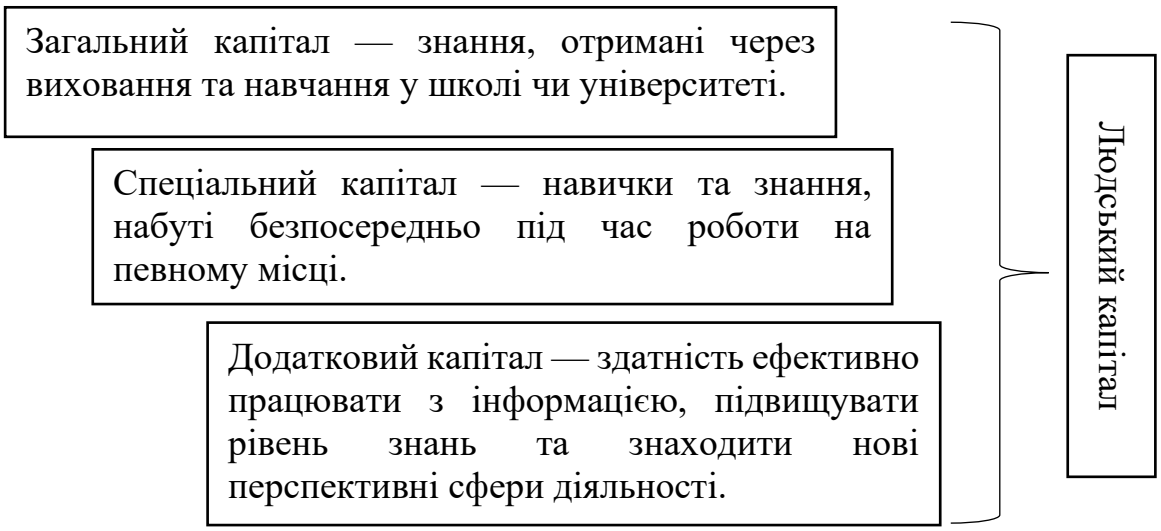


Рис. 1.1. Три основні форми людського капіталу за Г. Бекером.

Отже, наведені три форми людського капіталу за Г. Бекером демонструють різні джерела знань і навичок людини - від освіти та виховання до практичного досвіду та вміння працювати з інформацією. Розуміння цих форм допомагає ефективніше планувати розвиток персоналу та інвестиції в людський капітал на рівні організації та суспільства.

Далі розглянемо дослідження вітчизняної вченої з трудових відносин О. Грішнової, яка довела, що характеристики людського капіталу залежать від рівня дослідження, а саме [2-3]:

- на особистісному рівні - це знання, навички, здоров'я та інші здібності людини, які вона використовує в роботі;

- на рівні підприємства - сумарна кваліфікація та компетенції всіх працівників, а також досягнення компанії у розвитку персоналу та організації праці;

- на макроекономічному рівні людський капітал включає всі інвестиції в освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я, становлячи важливу частину національного багатства країни.

В таблиці 1.2 узагальнено наукові підходи до тлумачення поняття «людський капітал»

Таблиця 1.2

Визначення людського капіталу у сучасній науковій літературі

Автор	Визначення людського капіталу
Б. Райзберг	Людський капітал — це капітал, втілений у людей через їхню освіту, знання, кваліфікацію та досвід. Вищий рівень капіталу забезпечує більші трудові можливості, продуктивність та якість праці.
С. Мочерний	Людський капітал — це набуті знання, навички та енергія людини. Інвестиції в нього включають витрати на освіту, професійну підготовку, здоров'я, виховання дітей тощо.
Б. Гаврилишин	Людський капітал формується через інвестиції в себе, освіту та кваліфікацію. Він забезпечує протягом певного часу дохід через продуктивну працю, високу заробітну плату та задоволення від роботи.
С. Дятлов А. Добринін	Людський капітал — це сукупність властивостей, здібностей, навичок та функціональних ролей людини, що виступають творчим фактором у системі ринкової економіки, сприяючи суспільному відтворенню та економічному розвитку. Людський капітал — це накопичений людиною через інвестиції запас здоров'я, знань, навичок, здібностей і мотивацій, які використовуються в роботі для підвищення продуктивності та доходу.
О. Білецький, С. Вовканич, Н. Голікова	Людський капітал розглядається як форма життєдіяльності людини, що проявляється через накопичення, обмін і створення знань, які дозволяють ефективно та якісно використовувати матеріальні й духовні ресурси для досягнення результатів праці та створення суспільних благ.

Джерело: узагальнено автором за даними [1-4]

Аналіз визначень людського капіталу різних авторів показує, що ця категорія охоплює знання, навички, досвід, здоров'я та мотивацію людини, які формуються через освіту, професійний розвиток, практичну діяльність та творчість. Незалежно від підходу, усі визначення підкреслюють, що людський капітал є ключовим ресурсом для підвищення продуктивності праці, доходів працівників та створення суспільних благ, а інвестиції в нього забезпечують економічне та соціальне зростання на рівні особи, організації та країни.

Отже, сучасні підходи розглядають людський капітал як головний ресурс розвитку організацій і національних економік, що формує їхню конкурентоспроможність в умовах технологічних змін та глобальних викликів.

Для кращого розуміння сутності людського капіталу доцільно розглянути його структуру (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структура людського капіталу

Автор / організація	Структура людського капіталу	Результат реалізації
Голдін С.	Запас знань, навичок, соціальних і особистісних якостей, включаючи креативність	Використовується у праці для створення економічної цінності
Самборська О. Ю.	Накопичений запас здоров'я, знань, навичок, здібностей та мотивації	Підвищує продуктивність праці та доходи власника
Мельничук Д. П.	Економічний актив, що формується через інвестиції та розвиток здібностей	Забезпечує дохід учасникам виробничого процесу
Грішнова О. А.	Запас здоров'я, знань, навичок, здібностей і мотивацій	Сприяє зростанню продуктивності та доходів
Лукашевич В. М.	Сукупність якостей індивіда, групи або суспільства: здоров'я, знання, кваліфікація, мобільність, мотивація	Забезпечує доходи при ефективному використанні
Островерхов В. М.	Здатність до освоєння знань, умінь, компетенцій та запас здоров'я	Створення конкурентних товарів і послуг, ефективне використання інформації
Прушківська Е. В., Переверзєва А. В.	Накопичений запас здібностей, знань і навичок	Зростання продуктивності та доходів
Організація Об'єднаних Націй	Знання, навички та атрибути людини, сформовані через освіту, навчання, охорону здоров'я та міграцію	Підвищення ефективності економічної діяльності

Закінчення табл. 1.3

ОЕСР	Навички та компетенції, здобуті через навчання і досвід, включаючи природні здібності та мотивацію	Покращення продуктивності та соціальної участі
Всесвітній економічний форум	Використання та накопичення навичок серед дорослого населення, рівень освіти та підвищення кваліфікації	Підвищення компетентності та продуктивності робочої сили
Світовий банк	Знання, навички та здоров'я, накопичені протягом життя	Реалізація потенціалу людини, економічна користь для індивіда, суспільства та країни

Джерело: узагальнено автором за даними [2, 5]

Дослідження наукових підходів до структури людського капіталу свідчать, що він включає знання, уміння, здоров'я, мотивацію та здібності людини, які формуються завдяки освіті, професійній практиці та інвестиціям у розвиток. Незалежно від автора чи організації, усі підходи підкреслюють, що ефективне використання людського капіталу підвищує продуктивність праці, доходи індивіда, а також сприяє економічному та соціальному розвитку підприємств і країни загалом.

Таким чином, людський капітал є ключовим ресурсом сучасної економіки знань і визначає ефективність діяльності як окремих працівників, так і організацій та суспільства в цілому. Аналіз наукових підходів демонструє, що структура людського капіталу включає як індивідуальні характеристики особистості, так і колективні компетенції на рівні організації, а також накопичений потенціал на макрорівні, що впливає на економічне і соціальне зростання. Різні концепції людського капіталу підкреслюють його роль як основного джерела продуктивності праці, доходів та створення суспільних благ, що робить його стратегічним фактором розвитку сучасної економіки.

1.2. Підходи до вимірювання та оцінки людського капіталу.

Підвищення ефективності управління людським капіталом потребує не лише розуміння його сутності та структури, а й здатності кількісно та якісно оцінювати його потенціал. Оцінка людського капіталу дозволяє визначити рівень знань, навичок, професійних компетенцій, мотивації та продуктивності працівників, а також ефективність інвестицій у їх розвиток. У науковій літературі та практичній діяльності виділяють різні підходи до вимірювання та оцінки якості людського капіталу, які можуть застосовуватися як на індивідуальному, так і на організаційному та макрорівні.

В таблиці 1.4 наведено ключові теорії управління якістю, які можуть бути адаптовані для оцінки та розвитку людського капіталу. Кожна концепція містить основну ідею, внесок у розуміння якості та можливості практичного застосування на рівні працівника або організації. Такий підхід дозволяє системно оцінювати компетенції, ефективність та потенціал персоналу, а також забезпечувати безперервне вдосконалення професійних навичок і організаційних процесів.

Таблиця 1.4

Теорії оцінки якості людського капіталу та їх практичне застосування

Автор	Основна концепція	Внесок у розуміння якості	Застосування до людського капіталу
Джозеф Джуран	«Три аспекти якості»: планування, контроль, вдосконалення	Підкреслює системний підхід до управління якістю	Планування розвитку навичок працівників, контроль ефективності, постійне вдосконалення компетенцій
Вільям Демінг	Цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act) – постійне вдосконалення процесів	Акцент на безперервному покращенні та ролі управління	Постійне оцінювання та вдосконалення знань і навичок персоналу, коригування процесів розвитку
Філіп Кросбі	«Якість без дефектів» та «Вартість якості»	Якість має бути інтегрована в процеси з самого початку	Інтеграція стандартів якості у підбір, навчання та розвиток персоналу, запобігання помилкам і дефектам ще на ранніх етапах

Закінчення табл. 1.4

Том Пітерс	Фокус на досконалості у всьому, заохочення ініціативи	Якість пов'язана з лідерством і мотивацією	Мотивація працівників, розвиток лідерських навичок, підтримка інновацій та саморозвитку
Кайдзен (японська концепція)	Постійне покращення через невеликі кроки	Якість досягається безперервним вдосконаленням	Щоденна робота над розвитком компетенцій, підвищення ефективності та залученості персоналу
Теорія «Шість сигм» (Motorola, General Electric)	Мінімізація помилок та варіацій у процесах	Якість вимірюється статистично, через стандартизацію	Використання KPI та метрик для оцінки продуктивності та компетентностей, зниження ризику людських помилок

Джерело: узагальнено автором за даними [6-7]

Аналіз теорій управління якістю показує, що їхні підходи можна ефективно застосовувати для оцінки та розвитку людського капіталу. Методи Джурана, Демінга та Кросбі підкреслюють важливість системного підходу, безперервного вдосконалення та інтеграції стандартів якості в усі процеси роботи з персоналом. Сучасні концепції, такі як Кайзен та «Шість сигм», дозволяють поєднувати статистичну оцінку продуктивності з розвитком компетенцій і зниженням ризиків помилок. Використання цих теорій на практиці сприяє підвищенню ефективності роботи працівників, розвитку їхніх навичок та загальному зміцненню якості людського капіталу в організації.

Далі в таблиці 1.5 узагальнено основні методи оцінки якості людського капіталу, які систематизовані за рівнями: особистісним, організаційним та державним (макрорівнем). Така класифікація дозволяє комплексно оцінювати компетенції та ефективність персоналу, а також вплив людського капіталу на показники на рівні організації та держави.

Аналіз методів оцінки людського капіталу показує, що для комплексного управління його якістю необхідно використовувати різні підходи на різних рівнях. На особистісному рівні ефективними є методи компетенції, KPI та ROI, що дозволяють оцінювати знання, навички та продуктивність окремих працівників.

Таблиця 1.5

Методи оцінки якості людського капіталу на різних рівнях

Методи оцінки	Короткий опис	Додаткові методи
особистісний рівень		
Метод компетенції	Оцінка знань, навичок та відповідності вимогам ринку праці	Метод 360° оцінки, тестування, самооцінка, психометричні тести, AI-аналіз навичок, онлайн-платформи для самооцінки
KPI (ключові показники ефективності)	Вимірювання результативності індивіда через конкретні показники	Метод оцінки адаптивності, оцінка мотивації та залученості
ROI людського капіталу	Аналіз віддачі інвестицій у розвиток працівника	Оцінка інтелектуального потенціалу та творчого внеску
на рівні організації		
Метод збалансованої системи показників	Комплексна оцінка людського капіталу у контексті ефективності організації	Бенчмаркінг, метод «Шість сигм», TQM
QFD (Quality Function Deployment)	Переведення вимог бізнесу/клієнта у компетенції та навички	FMEA (аналіз потенційних ризиків), метод ABC (класифікація важливості факторів)
Метод оцінки інноваційного потенціалу	Аналіз здатності команди впроваджувати нові ідеї	Оцінка корпоративної культури, наставництво, внутрішні навчальні програми, Big Data-аналітика, платформи для генерації та управління ідеями
на макрорівні		
Витратний метод	Оцінка інвестицій у освіту, охорону здоров'я, підготовку кадрів	Соціологічні опитування, оцінка соціального капіталу, аналіз політик розвитку
Дохідний метод	Аналіз потенційних доходів від людського капіталу країни	Аналіз зайнятості та продуктивності, економетричні моделі
Індексний метод	Використання комплексних індексів (ІЛР, HDI) для оцінки	Порівняння з іншими країнами, аналіз патентної активності, наукових публікацій
Метод на основі освіти	Вимірювання людського капіталу через рівень освіти населення	Аналіз рівня кваліфікації робочої сили, професійних сертифікацій
Порівняльний метод	Порівняння показників різних регіонів чи секторів	Міжнародні рейтинги, SWOT-аналіз людського капіталу країни

Джерело: узагальнено автором за даними [6, 8]

На організаційному рівні важливими є збалансована система показників, оцінка інноваційного потенціалу та експертні оцінки, які допомагають підвищити ефективність команд і процесів. На макрорівні застосовуються

витратний, дохідний, індексний, освітній та порівняльний методи, що дозволяють оцінити людський капітал країни або регіону та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо його розвитку. Використання цих методів у комплексі сприяє підвищенню продуктивності, розвитку компетенцій і стійкості людського капіталу.

Далі більш детально розглянемо світові підходи до вимірювання людського капіталу. Кожен індекс має власну методику розрахунку, охоплює різні групи показників і дозволяє здійснювати міжнародні порівняння розвитку держав, оцінюючи їхні соціальні, економічні, технологічні та інституційні характеристики (табл. 1.6).

Сукупність розглянутих індексів дає змогу комплексно оцінити рівень розвитку країни, поєднуючи соціальні, освітні, економічні та інноваційні параметри. Вони дозволяють виявити сильні та слабкі сторони держави, визначити напрями підвищення конкурентоспроможності, покращення якості людського капіталу та активізації інноваційної діяльності.

Таблиця 1.6

Світові підходи до вимірювання людського капіталу.

Метод	Формула	Зміст
Індекс Людського розвитку (ІЛР)	$ІЛР = \sqrt[3]{I_{тр} + I_{о} + I_{всф}}$, Ітр – індекс тривалості життя; Іо- індекс освідченості; Івсф- індекс витрат на освіту, науку, охорону здоров'я, спорт, культуру	Інтегральний показник, який щорічно обчислює ПРООН для міжнародного порівняння, що відображає рівень життя, освіти та тривалість життя населення.
Індекс глобального людського капіталу (GCI)	Індекс людського капіталу оцінює майбутні навички, знання та здоров'я дітей до 18 років за трьома основними показниками: виживання – ймовірність дожити до шкільного віку; освіта – тривалість навчання та обсяг засвоєних знань; та здоров'я – фізичний стан, який впливає на можливість продовжити навчання та працювати в дорослому житті.	Індекс людського капіталу вимірює майбутні навички, знання та здоров'я дітей для забезпечення їх здатності навчатися та працювати в дорослому віці.

Закінчення табл. 1.6

Індекс глобальної креативності(GCI,)	Індекс визначається як середнє арифметичне трьох складових: індексу таланту, індексу технологій та індексу толерантності.	Інтегральний показник, який обчислює Martin Prosperity Institute для оцінки рівня креативності економіки та розвитку креативного класу в окремих країнах і регіонах.
Індекс глобальної конкуренто-спроможності (GCI)	Зведений індекс як інтегральний показник обчислюється на основі 98 індикаторів, об'єднаних у 12 категорій: інститути, інфраструктура, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), макроекономічна стабільність, здоров'я, навички, ринок товарів, ринок праці, фінансова система, розмір ринку, динамічність бізнесу та інноваційний потенціал.	Показник, який оцінює економічну конкурентоспроможність країн світу. Він розраховується за методикою Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum) із використанням загальнодоступної статистики, даних міжнародних організацій та результатів опитувань керівників компаній і підприємств, що проводяться регулярно.
Індекс Глобальних інновацій (GII)	Субіндекси та показники інноваційного розвитку охоплюють кілька напрямів: інституції оцінюють політичне, регуляторне та бізнес-середовище; людський капітал і дослідження – рівень освіти та науково-дослідних робіт; знання та наукові результати відображають розробку нових знань, технологій та їх поширення; інфраструктура включає загальну інфраструктуру, ІКТ та екологічну стійкість; ринок характеризує кредитну та інвестиційну політику, конкуренцію, торгівлю та розмір ринку; бізнес та досвід оцінюють кваліфікацію працівників, інноваційні зв'язки та поглинання знань; креативність відображає нематеріальні активи, частку креативних товарів і послуг та інтернет-творчість.	Індекс глобальних інновацій оцінює рівень інноваційного розвитку країн, враховуючи їх здатність створювати, впроваджувати та поширювати нові знання, технології та креативні продукти. Він охоплює показники інституцій, людського капіталу та наукових досліджень, інфраструктури, розвитку ринку, бізнес-досвіду та креативності, що дозволяє комплексно оцінити інноваційний потенціал економіки та ефективність використання ресурсів для розвитку інновацій.

Джерело: узагальнено автором за даними [10-13]

Для бізнесу ці індекси є орієнтиром інвестиційної привабливості, стабільності макросередовища, доступності кваліфікованих кадрів та рівня

технологічної інфраструктури, що безпосередньо впливає на ефективність операційної діяльності та можливості зростання. Використання цих індикаторів є важливим інструментом для стратегічного планування, розробки ефективних державних програм, підвищення стійкості економіки та формування сприятливого середовища для розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів.

Таким чином, методи оцінки людського капіталу є багаторівневою системою, яка дозволяє всебічно оцінити потенціал, ефективність та інноваційні можливості населення чи персоналу організації. Використання різних підходів забезпечує комплексне бачення того, як знання, навички, здоров'я, мотивація та соціальні умови формують загальну продуктивність людського ресурсу. На особистісному рівні методи дають змогу оцінити компетентність, результативність і ступінь готовності працівника до професійного розвитку. Застосування таких інструментів, як KPI, метод 360°, психометричні тести та розрахунок ROI людського капіталу, дозволяє визначити сильні сторони працівника, рівень його залученості та інвестиційну цінність. На організаційному рівні методи зосереджуються на оцінці здатності компанії формувати, розвивати та ефективно використовувати людський капітал для досягнення стратегічних цілей. До таких підходів належать збалансована система показників (BSC), QFD, аналіз інноваційного потенціалу, експертні оцінки, TQM тощо. Вони дають ширше розуміння того, як корпоративна культура, управління талантами, навчання та внутрішні процеси впливають на конкурентоспроможність підприємства. На макрорівні методи зосереджуються на соціально-економічному розвитку країни. Індексні підходи, як-от ІЛР (HDI), Індекс людського капіталу (HCI), та показники інноваційності (GII) дозволяють виміряти вплив освіти, медицини, інновацій, доходів і соціальних інвестицій на формування загального потенціалу нації. Система методів оцінки людського капіталу є основою для прийняття ефективних управлінських, економічних і соціальних рішень. Її застосування

дозволяє підвищувати конкурентоспроможність підприємств, стимулювати економічне зростання та забезпечувати гармонійний розвиток суспільства.

1.3. Система управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації

Система управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації набуває нового змісту та стратегічної ваги, оскільки саме люди стають ключовим драйвером інновацій, конкурентоспроможності та стійкого розвитку організацій. Швидкий технологічний прогрес, автоматизація бізнес-процесів, розвиток штучного інтелекту та цифрових платформ докорінно змінюють підходи до роботи з персоналом — від залучення і розвитку до оцінювання ефективності та формування корпоративної культури. У таких умовах традиційні HR-підходи вже не забезпечують достатнього рівня гнучкості та швидкості прийняття рішень. Саме тому сучасна система управління людським капіталом має інтегрувати цифрові технології, аналітику даних, автоматизацію процесів і нові моделі взаємодії з працівниками. Це дозволяє організаціям не лише оптимізувати HR-функції, а й створювати середовище для постійного розвитку компетенцій, підтримки інноваційності та підвищення цінності людського капіталу в довгостроковій перспективі.

Управління людським капіталом є важливим аспектом забезпечення розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності як окремих організацій, так і держави в цілому, та здійснюється на двох взаємопов’язаних рівнях, на макрорівні та мікрорівні [14-16].

На макрорівні управління людським капіталом здійснюється державою або регіональними органами влади і включає комплекс інструментів, спрямованих на формування якісного та конкурентоспроможного трудового потенціалу країни. До ключових інструментів належить державна освітня

політика, яка охоплює стандарти загальної, професійної та вищої освіти, модернізацію програм та розвиток компетентнісного підходу.

Інструменти управління людським капіталом на макрорівні узагальнено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Інструменти управління людським капіталом на макрорівні

Інструменти	Характеристика
Державна освітня політика	Стандарти загальної, професійної та вищої освіти; модернізація програм; розвиток компетентнісного підходу; підтримка STEM-освіти та цифрової грамотності.
Програми професійної підготовки та перекваліфікації	Державні програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації, курси для молоді, ветеранів, безробітних; грантові програми навчання та розвитку навичок.
Трудове законодавство та регуляторна політика	Гарантії трудових прав, стандарти безпеки, політика рівних можливостей, регулювання умов праці та охорони праці.
Податкова, бюджетна та інвестиційна політика	Податкові стимули для розвитку персоналу, інновацій; державна підтримка створення робочих місць та інвестицій у людський капітал.
Національна та регіональна політика зайнятості	Створення робочих місць, підтримка підприємництва, програми першого робочого місця, регулювання мінімальної зарплати.
Міграційна політика	Регулювання імміграції та еміграції трудових ресурсів, програми повернення талантів, розвиток мобільності кадрів.
Соціальна політика та охорона здоров’я	Програми громадського здоров’я, соціальний захист, демографічна політика, підтримка фізичного та психологічного благополуччя населення.
Регіональні стратегії розвитку людського капіталу	Створення освітніх центрів, розвиток кластерів і інфраструктури для життя та праці, стимулювання локального економічного розвитку.
Науково-технічна та інноваційна політика	Підтримка науки, стартапів, інноваційних парків, цифровізація економіки та технологічний розвиток
Інформаційно-аналітичні інструменти	Моніторинг ринку праці, статистика компетентностей, прогнозування потреб економіки, цифрові платформи та реєстри.

Джерело: узагальнено автором за даними [14-16]

Отже, наведені інструменти управління людським капіталом на макрорівні забезпечують комплексний вплив на розвиток людського капіталу та створюють умови для ефективного використання кадрів, підвищення компетентностей населення та економічного і соціального розвитку країни чи регіону. Важливе місце посідає політика професійної підготовки та

перекваліфікації, що передбачає державні програми розвитку навичок для молоді, ветеранів, безробітних та інших груп населення. Трудове законодавство та регуляторна політика забезпечують гарантії трудових прав, стандарти безпеки, недискримінації та регулювання умов праці. Через податкову й інвестиційну політику держава стимулює роботодавців інвестувати в розвиток персоналу, інновації та створення робочих місць. Національна та регіональна політика зайнятості спрямована на підтримку підприємництва, реалізацію програм першого робочого місця та регулювання рівня мінімальної зарплати. Міграційна політика регулює притік і відтік трудових ресурсів, сприяє поверненню талантів та підвищує мобільність кадрів. Соціальна політика й система охорони здоров'я підтримують фізичне та психологічне благополуччя населення, забезпечують соціальний захист і реалізують демографічні програми.

На мікрорівні управління людським капіталом відбувається в межах окремих організацій і включає кадрову політику, навчання та розвиток персоналу, систему мотивації та винагород, оцінювання ефективності, формування організаційної культури та застосування цифрових HR-технологій, що дозволяє комплексно впливати на людський капітал, забезпечуючи ефективне використання трудових ресурсів та створення умов для розвитку суспільства і бізнесу (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Управління людським капіталом на рівні організацій (мікрорівень)

Напрями	Мета	Завдання	Методи
Формування HR-стратегії та кадрової політики	Забезпечення підприємства необхідними кадрами з відповідними знаннями, навичками та компетенціями	- підбір та залучення нових працівників; - створення резерву кадрів; -відповідність персоналу стратегічним цілям	інтерв'ю, тестування, рекомендації, оголошення в ЗМІ, ярмарки вакансій; рекрутинг та стажування, аналіз Big Data, AI та машинне навчання у підборі, краудсорсинг, Assessment Center
Розвиток персоналу (система	Підвищення кваліфікації та компетенцій	- навчання та підвищення кваліфікації;	семінари, тренінги, курси, відрядження, професійна література, персоналізовані програми, LMS, VR/AR-

навчання та розвитку)	наявного персоналу	- формування ключових компетенцій та лідерських якостей; - підготовка до нових завдань і посад	тренінги, менторство та коучинг, гейміфікація, матриця 9 Box
Мотивація та винагороди	Підтримка продуктивності та залученості працівників	- підтримка мотивації та зацікавленості; - забезпечення лояльності та утримання	заробітна плата, бонуси, премії, нематеріальні стимули, програми визнання досягнень, соціальні пільги, кар'єрні перспективи
Оцінювання персоналу та управління ефективністю	Визначення результативності роботи та відповідності стратегічним цілям	- контроль результатів роботи; - виявлення сильних і слабких сторін персоналу; - прийняття рішень щодо розвитку	атестації, щорічні оцінки, інтерв'ю, спостереження, анкети, KPI, OKR, 360°-фідбек, аудит кадрового потенціалу, Assessment Center, опитування, коучингові сесії
Система залученості та утримання працівників	Підвищення лояльності та зниження плинності кадрів	- розвиток залученості та командного духу; - підтримка ментального та фізичного благополуччя	опитування eNPS, внутрішні комунікації, wellbeing-програми, наставництво, програми соціальної підтримки
Організаційна культура та HR-бренд	Формування позитивного іміджу та корпоративних цінностей	- розвиток командного духу; - підтримка корпоративних цінностей	внутрішній маркетинг, корпоративні заходи, просування HR-бренду, формування цінностей
Цифрові HR-технології	Автоматизація та аналітика управління персоналом	- оптимізація HR-процесів; - моніторинг компетенцій та ефективності	HRM-системи, аналітика HR Data, AI-рішення для рекрутингу та розвитку, цифрові платформи для зворотного зв'язку
Управління знаннями та інноваціями	Сприяння обміну знаннями та розвитку креативності	- стимулювання інноваційного мислення; - поширення корпоративних знань	внутрішні бази знань, обмін досвідом, програми ідей, навчання на кейсах, інноваційні проєкти
Планування та розвиток кар'єри	Забезпечення кар'єрного росту та розвитку талантів	- побудова кар'єрних шляхів; - оцінка потенціалу та внутрішня мобільність	програми наставництва, оцінка потенціалу, підтримка внутрішньої мобільності, індивідуальні плани розвитку
Управління змінами та адаптація	Підтримка персоналу під час організаційних змін	- адаптація нових співробітників; - розвиток гнучкості та стресостійкості	програми онбордингу, адаптаційні заходи, тренінги з управління змінами та стресостійкістю

Джерело: узагальнено автором за даними [17-19]

Отже, наведені у таблиці 1.8 методи та інструменти управління людським капіталом на рівні організації дозволяють всебічно охоплювати всі ключові процеси роботи з персоналом і забезпечують системний підхід до розвитку людського капіталу підприємства. Формування HR-стратегії та кадрової політики забезпечує організацію необхідними кадрами з потрібними знаннями, навичками та компетенціями, визначає ключові ролі та резерви для майбутніх потреб. Система навчання та розвитку спрямована на підвищення професійного рівня працівників, розвиток лідерських та управлінських компетенцій, а також підготовку до виконання нових завдань, що дозволяє підвищувати гнучкість і адаптивність персоналу. Мотивація та винагороди формують внутрішню зацікавленість і лояльність співробітників, стимулюють продуктивність та залученість до досягнення корпоративних цілей. Оцінювання персоналу та управління ефективністю забезпечують системний контроль результатів, виявлення сильних і слабких сторін працівників, планування їхнього розвитку та підвищення загальної результативності організації.

Система залученості та утримання працівників сприяє підтримці корпоративного клімату, психологічного та фізичного благополуччя персоналу, а організаційна культура та HR-бренд формують позитивний імідж компанії, сприяють розвитку командного духу та внутрішніх цінностей.

Цифрові HR-технології дозволяють автоматизувати рекрутинг, навчання та оцінювання, оптимізувати HR-процеси та здійснювати аналітичний контроль компетенцій і продуктивності.

Управління знаннями та інноваціями в організації має стратегічне значення, оскільки забезпечує системний підхід до накопичення, збереження та передачі знань між працівниками та підрозділами. Це включає створення внутрішніх баз знань, корпоративних бібліотек, електронних ресурсів, організацію навчальних кейсів та воркшопів, а також заохочення працівників до участі в програмах генерації ідей і впровадження інновацій, що сприяє підвищенню креативності, формуванню корпоративного інтелекту та розвитку

інноваційної культури, що безпосередньо впливає на здатність організації адаптуватися до змін ринку і впроваджувати нові технології чи процеси.

Планування кар'єри працівників забезпечує чіткі, прозорі та структуровані шляхи професійного розвитку співробітників, дозволяє ідентифікувати таланти та визначати потенціал для просування, а також стимулює внутрішню мобільність працівників. Планування кар'єри включає програми наставництва, оцінку потенціалу за методикою матриця 9 Box, індивідуальні плани розвитку та регулярне консультування з керівниками щодо професійних перспектив. Така системність сприяє зростанню мотивації, лояльності та ефективності персоналу, а також допомагає організації зберігати ключові компетенції кваліфікованих працівників.

Управління змінами та адаптація є важливим інструментом підтримки персоналу під час трансформацій, таких як організаційна реструктуризація, впровадження нових технологій або зміни стратегічних пріоритетів. Цей напрям включає програми онбордингу та адаптації нових співробітників, навчання гнучкості, стресостійкості та управління змінами, а також постійну підтримку під час переходу на нові процеси або робочі ролі. Завдяки цьому персонал швидше адаптується до змін, підвищується його ефективність, зменшується опір трансформаціям, а організація стає більш гнучкою і здатною швидко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Таким чином, комплексне застосування всіх зазначених методів і інструментів забезпечує ефективне використання людського капіталу, сприяє розвитку організації та досягненню її стратегічних цілей.

Сьогодні у сучасних організаціях управління людським капіталом неможливе без застосування спеціалізованих цифрових систем, які автоматизують HR-процеси, підвищують ефективність управління персоналом та сприяють розвитку талантів, а саме [20-21]:

- HCM (Human Capital Management);
- HRIS (Human Resource Information System);
- HRMS (Human Resource Management System).

Кожна з цих систем має свої особливості, охоплює різні функції управління персоналом і може бути інтегрована в загальну HR-стратегію організації для оптимізації процесів підбору, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації працівників.

В таблиці 1.9 наведено порівняння цих систем за призначенням, основними функціями та прикладами популярних програм.

Таблиця 1.9

Порівняння основних цифрових систем управління людським капіталом (HCM, HRIS, HRMS)

Назва	Призначення	Функції	Приклади
HCM	Комплексне управління людським капіталом від підбору до розвитку та утримання персоналу	- планування та розвиток кар'єри, - управління талантами, - навчання та розвиток, - оцінка ефективності, - мотивація та винагороди, - аналітика HR Data	SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Workday
HRIS	Автоматизація управління персоналом та інтеграція HR-процесів	- рекрутинг, - адаптація, - навчання, - оцінка ефективності, - управління відпустками та графіками, - аналітика продуктивності	Kronos Workforce Ready, Sage HRMS, Oracle PeopleSoft
HRMS	Система управління кадровою інформацією та основними HR-процесами	- ведення бази співробітників, - облік робочого часу, відпусток, - зарплатні дані, -документообіг, - звітність	BambooHR, ADP Workforce Now, Zoho People

Джерело: узагальнено автором за даними [20-23]

Отже, розглянуті цифрові системи управління людським капіталом (HCM, HRIS та HRMS) демонструють різний масштаб можливостей та ступінь управлінського впливу на персонал, що визначає їхню роль у сучасних організаціях. Попри те, що всі ці технології працюють з даними про співробітників та підтримують HR-процеси, кожна з них виконує власну

функцію та відповідає різним рівням управління. HRIS можна вважати основою цифрової HR-інфраструктури, адже вона забезпечує впорядковане ведення кадрової інформації, точність персональних даних та автоматизацію базових процедур, що робить систему незамінним інструментом для підтримки операційної стабільності та дисципліни даних. HRMS розширює ці можливості й дозволяє автоматизувати значно ширший спектр операційних HR-функцій: розрахунок заробітної плати, управління робочим графіком, табелювання, адміністрування відпусток. Завдяки цьому HR-відділ отримує потужний ресурс для оптимізації щоденної роботи та підвищення ефективності кадрового адміністрування.

Найбільш комплексним є HCM, яке охоплює стратегічний вимір управління людським капіталом. Система забезпечує розвиток і залучення талантів, планування кар'єрного зростання, управління продуктивністю, аналіз поведінкових та результативних показників, а також підтримує прийняття рішень на основі HR-аналітики. Додатковою перевагою HCM є масштабованість, можливість інтеграції з іншими корпоративними платформами та підтримка процесів відповідності законодавству, що створює єдиний цифровий простір для управління всіма аспектами роботи з персоналом. HRIS виконує роль базового інструмента обліку інформації про персонал, HRMS відповідає за автоматизацію широкого спектра операційних HR-процесів, тоді як HCM забезпечує стратегічне управління людським капіталом. Разом ці системи формують цілісну цифрову екосистему, яка підвищує якість управлінських рішень, оптимізує витрати, поліпшує результативність HR-функцій та сприяє зростанню продуктивності й задоволеності співробітників.

У сучасних умовах глибокої трансформації фінансового сектора ключовим вектором розвитку будь-якої компанії та особливо банків, стає впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance), які формують нові стандарти відповідальності, прозорості та сталості бізнесу. ESG-трансформація вимагає переосмислення не лише стратегічних підходів

до управління ризиками, інвестиціями та операційною діяльністю, але й радикального оновлення системи управління людськими ресурсами, яка виступає основою організаційної стійкості та конкурентоспроможності банку [18]. Управління людськими ресурсами в умовах ESG-переходу набуває нових функцій та змістовних характеристик. HR-підсистема стає відповідальною за формування екологічно свідомої, соціально орієнтованої та етично керованої корпоративної культури; розвиток компетентностей персоналу у сфері сталого розвитку; інтеграцію принципів етичності, інклюзивності та прозорості у кадрові політики та практики. «Зелені» HR-підходи, програми добробуту, оцінювання нефінансових результатів, залучення працівників до екологічних ініціатив, впровадження безпечних та інклюзивних умов праці стають необхідними компонентами HR-менеджменту. Для банківського сектора ESG-орієнтоване управління персоналом відіграє стратегічну роль, оскільки від готовності працівників підтримувати екологічні та соціальні стандарти залежить репутаційна стійкість установи, відповідність регуляторним вимогам та здатність банку адаптуватися до глобальних викликів.

Отже, система управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації стає ключовим інструментом для забезпечення розвитку, конкурентоспроможності та інноваційності організацій. Вона переходить від традиційного кадрового адміністрування до комплексного стратегічного управління талантами, компетенціями й продуктивністю працівників. Інтеграція цифрових технологій, аналітика даних, штучний інтелект та автоматизовані HR-процеси, дозволяє значно підвищити ефективність прийняття рішень, забезпечити прозорість даних, спростити операційну діяльність і створити персоналізовані траєкторії розвитку співробітників. Цифрова трансформація робить систему управління людським капіталом більш гнучкою, проактивною та орієнтованою на майбутнє, забезпечуючи організаціям здатність швидко адаптуватися до змін, підтримувати високий рівень залученості персоналу та розкривати повний потенціал трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА РІВНІ КРАЇНИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Сучасні тенденції розвитку людського капіталу в Україні.

Аналіз сучасного стану розвитку людського капіталу в Україні характеризуються глибокими трансформаціями, зумовленими як внутрішніми соціально-економічними змінами, так і зовнішніми викликами. В умовах воєнного стану, цифрової трансформації та глобальної конкуренції за таланти особливої важливості набуває якість освіти, професійна мобільність, інноваційна активність населення та стан здоров'я трудових ресурсів.

Україна стикається з одночасним впливом позитивних зрушень - активного розвитку IT-сектора, дистанційної роботи, зростання підприємницьких ініціатив - і негативних факторів, серед яких демографічний спад, міграційні втрати та зниження доступності частини соціальних послуг. Усе це формує нові підходи до інвестування в людський капітал та визначає пріоритетні напрями державної політики у сфері освіти, ринку праці та підготовки кадрів.

Далі проаналізуємо ключові глобальні рейтинги, що оцінюють рівень розвитку людського капіталу та визначимо позиції України у світовому вимірі, окреслимо чинники, які впливають на формування цих результатів.

На рисунку 2.1 представлено динаміку індексу людського розвитку (HDI), яка відображає загальний рівень добробуту населення через поєднання показників освіти, тривалості життя та матеріального добробуту [24]. Цей індекс дає змогу оцінити, як змінювалася якість життя в Україні впродовж аналізованого періоду, а також визначити основні тенденції та фактори, що вплинули на покращення або погіршення загального рівня людського розвитку. Розрізняють такі рівні розвитку людського капіталу: низький індекс

- менше 0,550**,** середній - у діапазоні 0,550–0,699, високий - від 0,700 до 0,799, та дуже високий - 0,800 і вище.

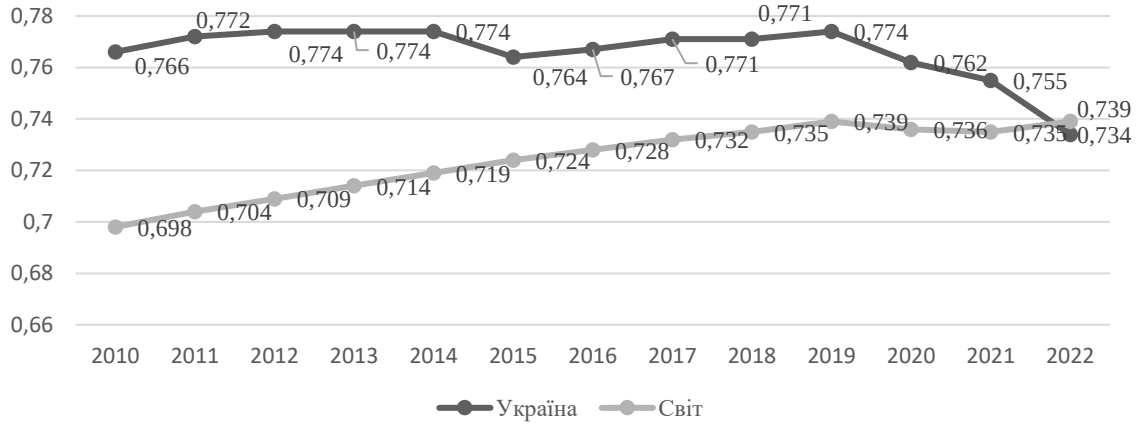


Рис. 2.1. Місце України за показником глобального індексу людського розвитку за 2010-2022 рр.

На підставі наведених даних на рис. 2.1 видно, що Індекс людського розвитку України у 2010–2022 роках демонструє хвилеподібну динаміку з тенденцією до зниження після 2019 року, тоді як світовий показник стабільно зростав. Пік розвитку спостерігався у 2012–2014 роках (0,774), коли відрив від світового середнього залишався суттєвим. Проте з 2015 року починається поступове зниження, особливо відчутне після 2019 року: у 2020–2021 роках індекс падає з 0,774 до 0,755, а у 2022 році — до 0,734, що є найнижчим значенням за весь період. Водночас світовий показник зріс до 0,739, унаслідок чого Україна вперше опинилася нижче за середній світовий рівень.

У 2023 році індекс людського розвитку становив 0,734, тоді як у 2024 році він зріс до 0,779, тобто Україна й надалі входить до категорії країн із високим рівнем людського розвитку [24].

Для порівняння в таблиці 2.1. представлено індекс людського розвитку деяких країн та України.

Таблиця 2.1

Індекс людського розвитку серед країн світу, 2022 р.

Позиція країни	ІЛР	Очікувана тривалість життя, років	Очікувана тривалість навчання, років
1. Швейцарія	0.97	84.3	16.6
2. Норвегія	0.97	83.4	18.6
3. Ісландія	0.96	82.8	19.1
4. Гонконг	0.96	84.3	17.8
5. Данія	0.95	81.9	18.8
6. Швеція	0.95	83.5	19.0
7. Німеччина	0.95	81.0	17.3
8. Ірландія	0.95	82.7	19.1
9. Сінгапур	0.95	84.1	16.9
10. Австралія	0.95	83.6	21.1
100. Україна	*0,73*	*68,6*	*13,3*

Джерело: узагальнено автором за даними [24-25]

Як видно з таблиці 2.1, країни з найвищим ІЛР це Швейцарія та Норвегія (ІЛР = 0,97) - мають очікувану тривалість життя 84,3 та 83,4 відповідно та середню очікувану тривалість навчання 16,6–18,6 років. Україна, із показником ІЛР 0,73, значно відстає, очікувана тривалість життя складає 68,6 років, а очікувана тривалість навчання — 13,3 року, це свідчить про наявність резервів для підвищення якості людського капіталу та покращення соціально-освітніх показників країни.

Проаналізуємо місце України та деяких країн світу в глобального рейтингу людського капіталу за 2020 р. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Рейтинг України та деяких країн світу за індексом людського капіталу, 2020 р.

Країна	Індекс	Країна	Індекс
1. Сінгапур	0,88	44. Словаччина	0,66
2. Гонконг	0,81	45. Китай	0,65
3. Японія	0,80	46. Бахрейн	0,65
4. Південна Корея	0,80	47. Чилі	0,65
5. Канада	0,80	48. Туреччина	0,65
6. Фінляндія	0,80	49. Катар	0,64

Закінчення табл. 2.2.

7. Макао	0,80	50. Албанія	0,63
8. Швеція	0,80	51. Чорногорія	0,63
9. Ірландія	0,79	52. Сейшельські острови	0,63
10. Нідерланди	0,79	*53. Україна*	*0,63*

Джерело: узагальнено автором за даними [26]

Як видно з таблиці 2.2, індекс людського капіталу у провідних країн світу коливається від 0,79–0,88. Лідером є Сінгапур з ІЛК 0,88, що свідчить про високий рівень виживання дітей, якість освіти та здоров'я населення. До топ-10 також входять Гонконг (0,81), Японія та Південна Корея (по 0,80), Канада, Фінляндія, Макао, Швеція (по 0,80), Ірландія (0,79) та Нідерланди (0,79). Україна має ІЛК 0,63, що означає, що майбутня продуктивність дитини, яка народжується сьогодні, потенційно на 37 % нижча за ідеальний рівень (1,0), при повному курсі освіти та належному стані здоров'я. Дитина, народжена в Україні у 2020 році, досягне лише 63 % від можливого рівня продуктивності, тоді як дитина того ж року в Сінгапурі досягне 88 % від максимально можливого рівня. Це свідчить про наявність великих можливостей для підвищення якості людського капіталу шляхом удосконалення освіти, системи охорони здоров'я та соціально-економічних умов після війни.

Далі проаналізуємо позиції України в глобальному рейтингу інновацій за 2019–2025 роки, який показує динаміку розвитку інноваційного потенціалу країни та тісно пов'язаний із якістю її людського капіталу (рис. 2.2) [27]. Високий рівень освіти, компетентності та креативності працівників прямо впливає на здатність впроваджувати новітні технології та підвищувати конкурентоспроможність економіки. Рейтинг дозволяє оцінити, наскільки ефективно Україна використовує свій людський капітал для стимулювання інновацій та визначити ключові напрями для підвищення його якості та результативності.

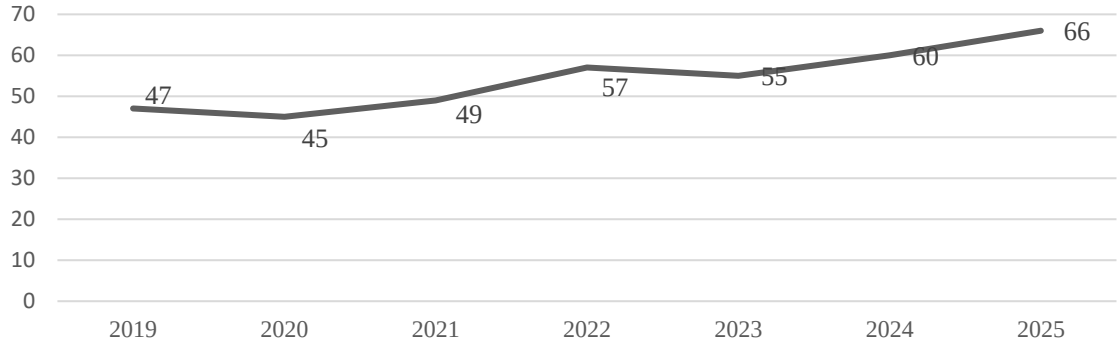


Рис. 2.2. Місце України в глобальному рейтингу інновацій за 2019–2025 рр.

Отже, з 2019 по 2021 рік Україна утримувала відносно стабільні позиції у глобальному інноваційному рейтингу, коливаючись у межах 45–49 місця, що свідчило про помірний рівень інноваційного розвитку та ефективне використання людського капіталу. Починаючи з 2022 року, позиції країни значно погіршилися - з 49 місця у 2021 році до 57 у 2022-му та подальше падіння до 66 місця у 2025 році. Цей спад безпосередньо пов’язаний із війною, яка розпочалася в лютому 2022 року. Конфлікт призвів до значних руйнувань інфраструктури, переривання нормальної роботи наукових установ, обмеження інвестицій у дослідження та розвиток, а також втрати або міграції частини висококваліфікованого людського капіталу. Як наслідок, зменшилася здатність країни до генерації та впровадження інновацій, що і відобразилося у глобальному рейтингу.

Місце України за різними компонентами Глобального індексу інновацій у 2022–2025 рр. наведено на рисунку 2.3 [28-29].

У період 2022–2025 рр. позиції України за людським капіталом погіршилися з 49-го місця у 2022 році до 65-го у 2025 році серед 136 країн світу, що свідчить про відносне зниження конкурентоспроможності робочої сили та обмеження у розвитку навичок і компетенцій через війну.

Погіршення позицій України за показником творчих досягнень до 68-го місця у 2024 році та лише незначне покращення до 67-го у 2025 році тісно пов’язане зі станом людського капіталу. Втрата частини кваліфікованих та

творчих фахівців через міграцію, обмеження доступу до освіти й культурної інфраструктури, а також зниження можливостей для професійного розвитку негативно позначилися на здатності країни генерувати нові ідеї та створювати конкурентоспроможний креативний продукт. Тому такі результати свідчать не лише про слабкість творчих індустрій у воєнних умовах, а й про те, що інноваційний розвиток напряму залежить від збереження та відновлення людського капіталу. Без інвестицій у таланти, навички й освітні можливості посилити інноваційну динаміку буде складно.

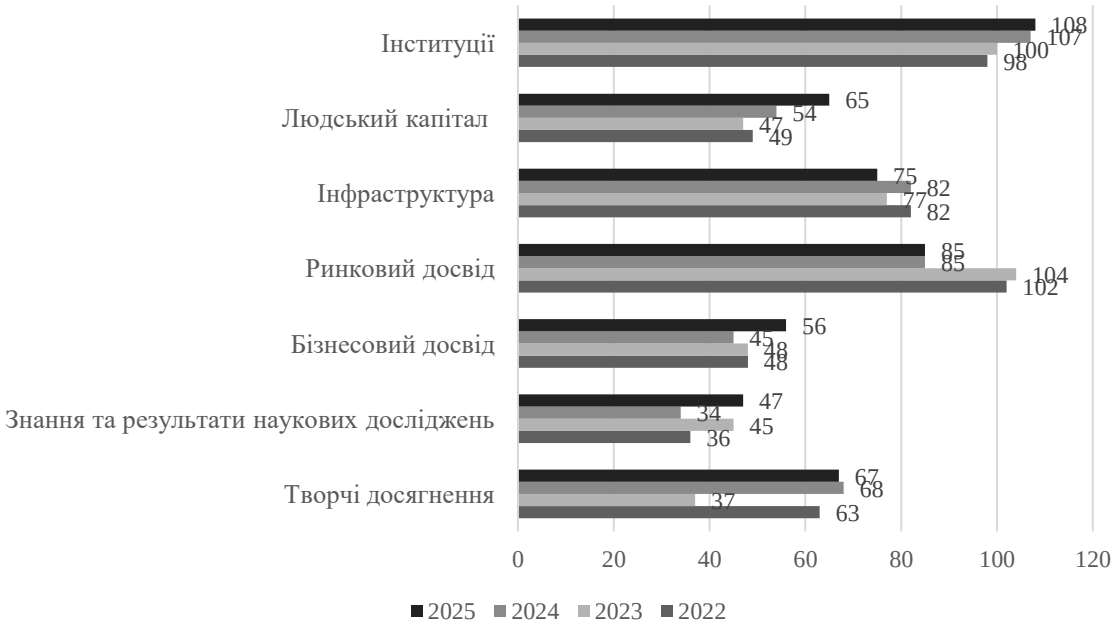


Рис. 2.3. Місце України за різними компонентами Глобального індексу інновацій у 2022–2025 рр.

Показник «Знання та результати наукових досліджень» покращився до 34-го місця у 2024 році, проте у 2025 році опустився до 47-го серед 136 країн світу, що свідчить про нестійкість наукового потенціалу України та вплив зовнішніх чинників на результативність досліджень. Такі коливання відображають як наявність сильних наукових шкіл і окремих успішних проєктів, так і водночас - обмежені можливості для стабільного фінансування, втрати наукових кадрів та зменшення доступу до дослідницької

інфраструктури в умовах війни. Це підкреслює необхідність системної підтримки науки, модернізації освітньо-наукової бази та зміцнення людського капіталу, щоб забезпечити довгостроковий інноваційний розвиток країни.

Показники компонентів «Людський капітал та дослідження» у 2024 - 2025 роках за Глобальним індексом інновацій представлені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Показники компонентів «Людський капітал та дослідження» у 2024 - 2025 роках за Глобальним індексом інновацій

Показник	2025		2024	
	бали	позиція	бали	позиція
Людський капітал та дослідження	32,5	65	34,3	54
1. Освіта	57,6	48	58,9	43
1.1 Витрати на освіту, % ВВП	5,9	18	5,9	16
1.2 Державне фінансування на учня, середня освіта, % ВВП/на душу	25,9	16	28,5	10
1.3 Тривалість шкільного навчання, роки	13,3	80	13,3	76
1.4 PISA (читання, математика, природничі науки)	439,5	43	439,5	43
1.5 Співвідношення учень–вчитель, середня освіта	9,4	25	8,3	18
2. Вища освіта	33,1	59	37,2	49
2.1 Зарахування до ЗВО, %	75,9	36	70,7	44
2.2 Випускники у сфері науки та інженерії, %	24,1	50	25,7	40
2.3 Міжнародна мобільність студентів, %	3,5	63	4,9	50
3. Дослідження та розвиток (R&D)	6,9	72	7,0	69
3.1 Дослідники (FTE) на 1 млн населення	586,1	68	580,8	66
3.2 Валові витрати на R&D, % ВВП	0,3	73	0,3	70
3.3 Інвестори у корпоративні R&D, топ-3, млн USD	0	44	0	41
3.4 QS рейтинг університетів, топ-3	16,9	58	16,9	56

Джерело: узагальнено автором за даними [30-31]

У 2025 році показники України за компонентом «Людський капітал і дослідження» загалом погіршилися порівняно з 2024 роком. Інтегральний показник освіти України зменшився з 58,9 балів (43-тє місце) до 57,6 балів (48-ме місце), що свідчить про незначне зниження конкурентоспроможності освітньої системи. Серед 136 країн світу це означає, що Україна залишається в групі держав із середнім рівнем освітньої конкурентоспроможності, водночас поступово відстаючи від лідерів. Помітно погіршилися позиції за державним фінансуванням учнів середньої освіти - з 10-го до 16-го місця та за

співвідношенням учень - вчитель - з 18-го до 25-го. Компонент «Вища освіта» опустився з 37,2 балів (49 місце) до 33,1 балів (59 місце), що свідчить про ослаблення спроможності системи ЗВО (зменшилася частка студентів природничих і технічних спеціальностей (з 25,7% до 24,1%) та знизилась міжнародна мобільність (з 4,9% до 3,5%)). Показники сфери R&D також погіршилися - загальний індекс зменшився з 7,0 (69 місце) до 6,9 (72 місце), а ранг за витратами на дослідження та розробки опустився з 70-го на 73-тє місце. Сукупно це свідчить про зниження здатності людського капіталу та наукової системи підтримувати інноваційний розвиток країни в умовах обмежених ресурсів і воєнних викликів.

Далі проаналізуємо основні фактори, які впливають на бізнес та сучасний ринок праці в Україні. Серед них варто виділити нестачу кваліфікованих кадрів, що створює конкуренцію серед роботодавців за компетентних спеціалістів (рис. 2.4) [32].

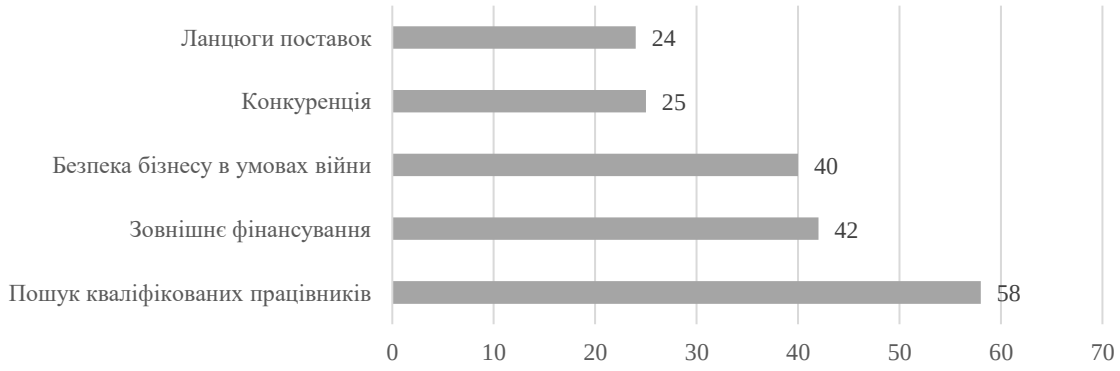


Рис. 2.4. Головні проблеми бізнесу, 2024 р., %

Одними з найгостріших викликів для бізнесу в Україні залишаються труднощі з пошуком кваліфікованих працівників, на що вказують 58% компаній. Важливим бар’єром є також обмежений доступ до зовнішнього фінансування, який відчувають 42% підприємств. Питання безпеки бізнесу в умовах війни актуальне для 40% організацій, що суттєво впливає на стабільність операцій. Додатково 25% бізнесів стикаються з високою

конкуренцією, а ще 24% - із проблемами у ланцюгах постачання. Сукупність цих чинників формує складне середовище, у якому компанії змушені шукати нові підходи до розвитку та адаптації.

Ключові причини нестачі висококваліфікованих кадрів в Україні узагальнено на рисунку 2.5 [32-33].

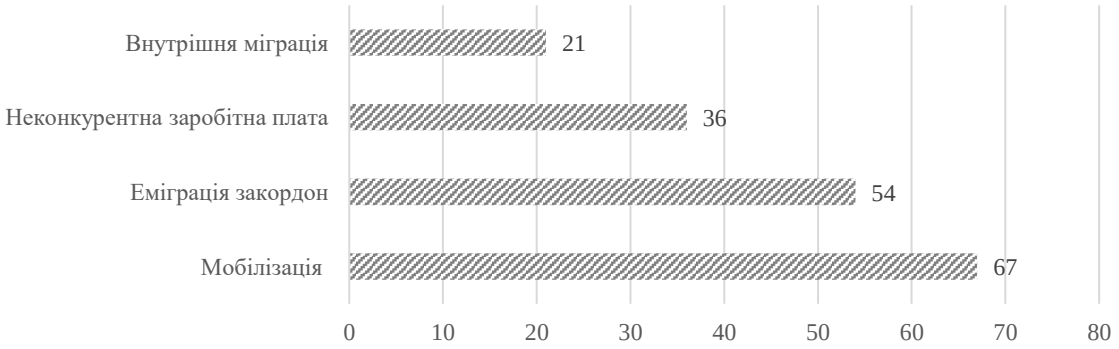


Рис. 2.5. Ключові причини нестачі висококваліфікованих кадрів в Україні, 2024 р., %.

Отже, за результатами опитування Міністерства економіки України, основними причинами нестачі висококваліфікованих кадрів є мобілізація, яка впливає на 67% компаній, та еміграція за кордон, що зачіпає 54% роботодавців. Додатково 36% компаній відзначають неконкурентну заробітну плату як фактор, що ускладнює залучення кваліфікованих спеціалістів, а внутрішня міграція працівників впливає на 21% організацій. Наведені дані свідчать, що кадровий дефіцит формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, і потребує комплексного підходу для його подолання.

Для кращого розуміння того, як бізнес реагує на дефіцит працівників, проаналізуємо ключові інструменти, які роботодавці застосовують.

На рисунку 2.6 представлено основні методи, які компанії найчастіше використовують для подолання кадрового дефіциту та нестачі кваліфікованих фахівців [32].



Рис. 2.6. Засоби подолання нестачі кадрів у компаніях, 2024 р.

Для подолання нестачі кадрів компанії застосовують різні інструменти, серед яких найпоширенішою є співпраця з агенціями з працевлаштування - цей підхід використовують 36% роботодавців, ще 31% організацій намагаються залучити фахівців шляхом підвищення заробітної плати. Водночас 22% бізнесів інвестують у навчання та розвиток уже наявних працівників, щоб закрити кадрові потреби внутрішніми ресурсами та лише 11% компаній у крайніх випадках змушені відмовлятися від частини замовлень через брак персоналу, тобто бізнес шукає баланс між зовнішнім залученням талантів і розвитком власного людського капіталу.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку людського капіталу в Україні демонструють складну та суперечливу динаміку, що визначається впливом війни, економічної нестабільності та посиленням міграційних процесів. З одного боку, спостерігається зниження ключових індикаторів людського розвитку - від якості освіти до стану здоров’я та доступу до соціальних послуг, що свідчить про ослаблення потенціалу країни у довгостроковій перспективі. З іншого боку, ринок праці переживає гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений мобілізацією, еміграцією, внутрішньою міграцією та невідповідністю рівня оплати праці очікуванням працівників. У відповідь бізнес вимушений активізувати інструменти підвищення привабливості роботодавця - від співпраці з рекрутинговими агенціями до інвестування у навчання персоналу. Загалом ці тенденції вказують, що відновлення та розвиток людського капіталу має стати стратегічним пріоритетом держави,

адже саме в якісній робочій силі закладена конкурентоспроможність країни та її можливість до економічного зростання у повоєнний період.

2.2. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк».

АТ КБ «ПриватБанк» є однією з провідних банківських установ України з широкою мережею обслуговування фізичних та юридичних осіб, високим рівнем цифровізації продуктів і послуг та істотним впливом на банківський сектор країни.

АТ КБ «ПриватБанк» є універсальним державним банком, який орієнтується насамперед на роздрібних клієнтів, активно надає послуги малому та середньому бізнесу та розвиває напрям корпоративного банкінгу. Банк працює на основі ліцензії Національного банку України з березня 1992 року [34].

Пріоритетами АТ КБ «ПриватБанк» є високі стандарти обслуговування клієнтів, підтримка розвитку економіки через кредитування бізнесу та фізичних осіб, а також створення сучасних банківських продуктів із використанням новітніх технологій, що дозволяє банку отримувати прибуток, сплачувати податки та виплачувати дивіденди державі.

АТ КБ «ПриватБанк» забезпечує цифрову та фізичну доступність послуг, впроваджує сучасні технології, включно зі штучним інтелектом, і модернізує відділення з безбар’єрним доступом.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» є багаторівневою та відповідає моделі великого універсального банку з державною формою власності. Вона побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління ризиками, операціями, цифровими сервісами та регіональною мережею, а саме:

1. Наглядова рада та комітети наглядової ради представляє інтереси держави як акціонера та контролює роботу банку. До її основних завдань належать: затвердження стратегічних напрямів і важливих політик,

забезпечення ефективної системи корпоративного управління, а також нагляд за управлінням ризиками та діяльністю внутрішнього аудиту.

2. Правління Банку відповідає за оперативне керівництво та реалізацію стратегії. Голова Правління координує роботу всіх напрямів та підрозділів. До складу входять заступники голови, відповідальні за фінанси, ризики, операції, цифрові продукти, корпоративний та роздрібний бізнес.

У структурі АТ КБ «ПриватБанк» діє система спеціалізованих комітетів, які забезпечують ефективне управління ключовими напрямами діяльності та підтримують прийняття зважених управлінських рішень. До їхнього складу входять керівники відповідних підрозділів і члени правління. Основними є комітети з управління активами та пасивами, кредитний комітет, комітет з управління ризиками, тарифний комітет, комплаєнс-комітет, комітет з операційної діяльності тощо. Вони відповідають за управління ліквідністю і капіталом, оцінку та затвердження кредитних рішень, контроль ризиків, встановлення тарифів, розвиток продуктів, підвищення якості обслуговування та дотримання регуляторних вимог. Така структурована система комітетів сприяє прозорості, керованості та підвищенню ефективності управління банком.

3. АТ КБ «ПриватБанк» володіє найбільшою банківською мережею в Україні. У 2025 році її структура включала 1 059 підрозділів, зокрема 3 філії, 1 представництво та 1 055 відділень різних типів. Для порівняння, у 2024 році мережа була ширшою і налічувала 1 175 підрозділів, серед яких 9 філій, 1 представництво та 1 165 відділень, з яких 68 тимчасово не функціонували через воєнні дії. Організація роботи регіональної мережі здійснюється через регіональні управління, які забезпечують координацію діяльності відділень та реалізацію стратегічних завдань банку на місцях [32].

У 2022 році, на тлі повномасштабне вторгнення в Україну, діяльність банківської системи, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», зазнала значного стресу, що проявилося у підвищеній ролі ліквідних активів та стриманій кредитній активності.

Основні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2025 рр. наведено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Ключові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2025 рр., млн. грн.

Показники	2022	2023	2024	2025	Зміни
1. Усього загальні активи	540596	680008	761461	896233	+134772
- грошові кошти та їх еквіваленти	94191	152282	151768	155738	+3970
- кредити та заборгованість банкам	103837	134237	86588	127052	+40464
- кредити та заборгованість клієнтам	68084	92019	112761	156362	+43601
- інвестиційні цінні папери	239752	271847	375094	419449	+44355
2. Усього зобов’язання	482807	595162	662317	795950	+133633
- кошти клієнтів	471970	555525	621595	731571	+109976
3. Усього власний капітал	57789	84846	99143	100283	+1140
- статутний капітал	206060	206060	206060	206060	-

Джерело: узагальнено автором за даними [34-36]

У 2023–2025 рр. спостерігається впевнене відновлення та розширення масштабів діяльності АТ КБ «ПриватБанк». У 2025 році загальні активи збільшилися на 134,8 млрд грн, що зумовлено насамперед зростанням інвестицій у цінні папери на 44,4 млрд грн та активізацією кредитування клієнтів, обсяг якого збільшився на 43,6 млрд грн. Крім того, кредити та заборгованість банкам зросли на 40,5 млрд грн, що свідчить про пожвавлення міжбанківських операцій.

Зобов’язання банку також збільшилися майже пропорційно активам - на 133,6 млрд грн, передусім за рахунок приросту коштів клієнтів, які зросли на 110,0 млрд грн., це вказує на підвищення довіри населення та бізнесу до банківської системи. Водночас власний капітал збільшився лише на 1,1 млрд грн, а статутний капітал залишився без змін, що може свідчити про стримані темпи капіталізації порівняно зі зростанням активів.

Отже, динаміка ключових показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2024–2025 рр. демонструє перехід банку від режиму виживання до активного розвитку, адаптацію до воєнних умов та поступове відновлення фінансової стійкості.

У таблиці 2.5 відображено ключові тенденції кредитування банків, юридичних і фізичних осіб, що дає змогу проаналізувати динаміку розширення активних операцій банку [37-40].

Таблиця 2.5

Кредити та аванси клієнтам і банкам АТ КБ «ПриватБанк» станом на 31 грудня 2024–2025 рр., тис. грн.

Показники	2025 р.	2024 р.	Відхилення (2025–2024)
Кредити та аванси клієнтам (брутто)	176 891 937	283 797 803	-106 905 866
Кредити, що управляються як окремий портфель	11 857 456	162 410 183	-150 552 727
Кредити юридичним особам та МСБ	24 398 216	9 111 805	+15 286 411
Кредити юр. особам (РЕПО)	–	160 412	-160 412
Кредити фіз. особам (кредитні картки)	72 873 632	62 701 517	+10 172 115
Споживчі кредити	16 292 975	12 738 412	+3 554 563
Іпотечні кредити	10 319 158	8 558 942	+1 760 216
Автокредити	7 003 076	2 674 558	+4 328 518
Кредити мікро- та малого бізнесу	28 507 963	23 606 465	+4 901 498
Дебіторська заборгованість (лізинг)	5 639 461	1 835 509	+3 803 952
Резерв під очікувані кредитні збитки	(20 529 633)	(171 036 528)	+150 506 895
Кредити та аванси клієнтам (нетто)	156 362 304	112 761 275	+43 601 029
Кредити та аванси банкам (брутто)	127 055 107	86 589 248	+40 465 859
Депозитні сертифікати НБУ	105 386 581	78 528 955	+26 857 626
Строкові розміщення в банках	21 472 848	7 760 680	+13 712 168
Кошти на рахунках ескроу в НБУ	195 678	299 613	-103 935
Резерв під очікувані кредитні збитки	(2 836)	(660)	-2 176
Кредити та аванси банкам (нетто)	127 052 271	86 588 588	+40 463 683

Джерело: узагальнено автором за даними [34-36]

Отже, у АТ КБ «ПриватБанк» у 2025 році відбулися суттєві структурні зміни в кредитному портфелі. Зокрема, чисті кредити та аванси клієнтам збільшилися на 43 601 029 тис. грн, що свідчить про активізацію кредитування економіки. Найбільше зростання спостерігається у сегменті кредитування фізичних осіб, де обсяг кредитів за кредитними картками збільшився на 10 172 115 тис. грн, споживчі кредити збільшилися на 3 554 563 тис. грн, іпотечні

кредити збільшилися на 1 760 216 тис. грн, та автокредити збільшилися на 4 328 518 тис. грн.

Кредитування бізнесу також демонструє позитивну динаміку, а саме: кредити юридичним особам та підприємствам середнього бізнесу збільшилися на 15 286 411 тис. грн, а кредити мікро- та малого бізнесу збільшилися на 4 901 498 тис. грн. Водночас відбулося суттєве скорочення кредитів, що управляються як окремий портфель, які зменшилися на 150 552 727 тис. грн, що пов'язано з очищенням балансу від проблемних активів. Важливим фактором стало зменшення резервів під очікувані кредитні збитки, які фактично знизилися на 150 506 895 тис. грн, що позитивно вплинуло на обсяг чистого кредитного портфеля.

Кредити та аванси банкам також збільшилися на 40 463 683 тис. грн, зокрема вкладення в депозитні сертифікати НБУ збільшилися на 26 857 626 тис. грн, а строкові розміщення коштів у банках збільшилися на 13 712 168 тис. грн., що говорить про підвищення ліквідності та активізацію міжбанківських операцій.

Для порівняння позицій АТ КБ «ПриватБанк» із ключовими групами учасників банківського ринку проаналізовано показники чистих активів та зобов'язань у розрізі приватних, іноземних, інших державних банків та ПриватБанку. Такий аналіз дає змогу оцінити масштаб та значення ПриватБанку як провідної державної установи, що відіграє центральну роль у забезпеченні стабільності фінансової системи та формуванні ресурсної бази країни (рис. 2.7) [37].

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» займає вагому частку у структурі банківського сектору України як за чистими активами, так і за зобов'язаннями. Зокрема, частка банку у чистих активах становить 22,6 %, а у зобов'язаннях - 22,1 %, що підтверджує його системну значущість.

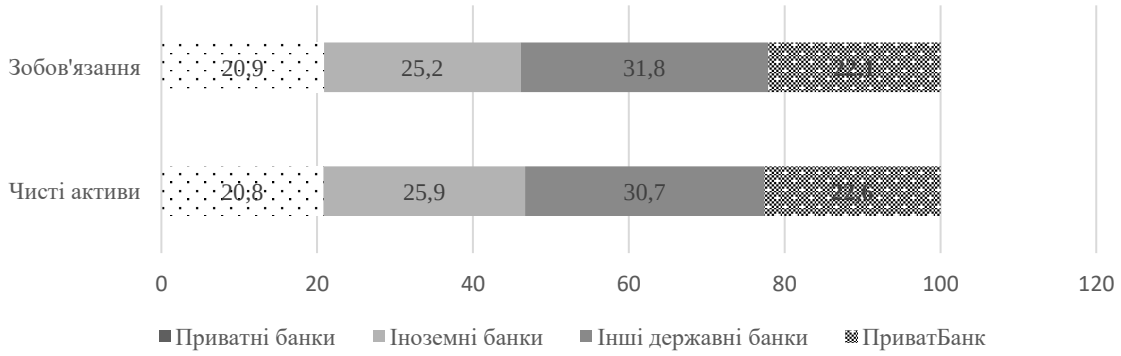


Рис. 2.7. Порівняння чистих активів та зобов’язань АТ КБ «ПриватБанк» з іншими групами банків у 2024 році, %

Водночас найбільшу частку в обох показниках займають інші державні банки - їх частка становить 30,7 % за чистими активами та 31,8 % за зобов’язаннями, що свідчить про домінування державного сектору в банківській системі. Іноземні банки формують близько чверті ринку, їх частка становить 25,9 % у чистих активах та 25,2 % у зобов’язаннях. Частка приватних банків є найменшою і становить близько 20–21 %.

Банківський сектор України характеризується значною роллю державних банків, серед яких АТ КБ «ПриватБанк» виступає одним із ключових лідерів, забезпечуючи стабільність фінансової системи та акумулюючи значну частину ресурсів країни.

Далі в таблиці 2.6 представлено динаміку показники дохідності та прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2025 рр.

Аналіз динаміки показників дохідності та прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2025 рр. свідчить про загалом позитивну тенденцію зростання операційних доходів банку, насамперед за рахунок суттєвого збільшення процентних доходів з 35 854 млн грн у 2021 р. до 91 214 млн грн у 2025 р. та комісійних доходів збільшення з 35 057 млн грн до 50 206 млн грн відповідно, що відображає посилення кредитної активності та розвиток транзакційного бізнесу банку.

Таблиця 2.6

Динаміка показників дохідності та прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» 2021-2025 рр., млн. грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Зміни
Процентні доходи	35854	43686	66238	77594	91214	+13620
Процентні витрати	6537	3768	6616	10706	11287	+581
Комісійні доходи	35057	32945	41589	46602	50206	+3604
Комісійні витрати	11840	12505	17150	18834	22276	+3442
Адміністративні та операційні витрати	2348	10473	10946	11341	12726	+1385
Прибуток до оподаткування	35067	34672	72766	81004	87967	+6963
Чистий прибуток	35050	30198	37765	40141	29083	-11058

Джерело: узагальнено автором за даними [34-36]

Водночас витратна частина також демонструє зростання, а саме: комісійні витрати збільшилися з 11 840 млн грн у 2021 р. до 22 276 млн грн у 2025 р., або на 10 436 млн грн, а адміністративні та операційні витрати зросли з 2 348 млн грн до 12 726 млн грн, або на 10 378 млн грн. Таке суттєве зростання витрат частково нівелює позитивний ефект від зростання доходів, зменшуючи потенціал приросту чистого фінансового результату. Прибуток до оподаткування має загальну висхідну динаміку та зростає у 2025 році до 87 967 млн грн, що є суттєво вищим рівнем порівняно з 2021 роком. Однак показник чистого прибутку демонструє неоднорідну тенденцію, після зростання у 2022–2024 рр. до 40 141 млн грн у 2024 році, у 2025 році відбувається його зниження до 29 083 млн грн, що пов’язано зі зростанням податкового навантаження, формуванням резервів під можливі ризики та посиленням впливу несприятливих зовнішніх макроекономічних факторів.

На рисунку 2.8 представлено динаміку показників фінансової стійкості та ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за період 01.02.2022–2026 рр. [41-44].

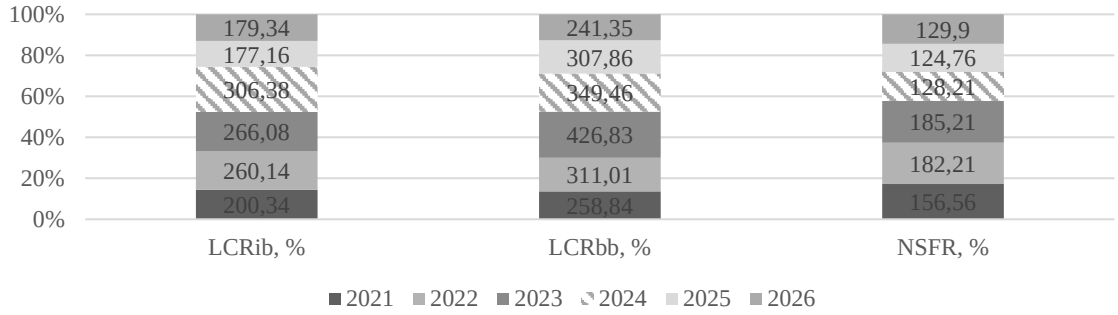


Рис. 2.8. Показники фінансової стійкості та ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за період 01.02.2022–2026 рр.

Аналіз показників ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2026 рр. свідчить, що банк протягом усього періоду стабільно виконує нормативи НБУ. Так, коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) та коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) перевищують мінімально встановлений рівень 100%. Зокрема, LCR у всіх валютах зростав з 200,34% у 2021 р. до пікового значення 306,38% у 2024 р., після чого знизився до 177,16% у 2025 р. та 179,34% у 2026 р., залишаючись значно вище нормативного мінімуму. Аналогічна динаміка спостерігається за LCRbb, який з 258,84% у 2021 р. зріс до максимальних 426,83% у 2023 р., однак надалі знизився до 241,35% у 2026 р., що також суттєво перевищує вимоги НБУ. Показник NSFR демонструє зниження з 185,21% у 2023 р. до 124,76% у 2025 р. з незначним відновленням до 129,9% у 2026 р., при цьому залишаючись стабільно в межах нормативу. Таким чином, попри певне зниження ліквідних резервів у 2025–2026 рр., банк зберігає високий рівень довгострокової та короткострокової ліквідності та повну відповідність вимогам Національного банку України.

Узагальнюючи результати аналізу техніко-економічної характеристики АТ КБ «ПриватБанк», слід зазначити, що банк є найбільшою системно важливою державною банківською установою України з розвиненою мережею, високим рівнем цифровізації та значним впливом на фінансовий сектор. У 2022–2025 рр. спостерігається суттєве зростання активів і

зобов’язань на 134 млрд грн, активізація кредитної діяльності та покращення структури кредитного портфеля за рахунок зростання кредитування фізичних осіб і бізнесу та скорочення проблемних активів. Банк займає провідні ринкові позиції, формуючи близько 22% чистих активів і зобов’язань банківського сектору України, що підтверджує його системну значущість. Фінансові результати характеризуються зростанням операційних доходів і прибутку до оподаткування, який досяг 87 967 млн грн у 2025 р., однак чистий прибуток знизився до 29 083 млн грн через зростання витрат, податкового навантаження та формування резервів під ризики. Водночас показники ліквідності (LCR та NSFR) стабільно перевищують нормативи НБУ, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості банку. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє поєднання масштабного розвитку, прибутковості операційної діяльності, високої ліквідності та адаптивності до кризових умов, зберігаючи провідні позиції в банківській системі України.

2.3. Аналіз та оцінка людського капіталу АТ КБ «ПриватБанк»

Людський капітал є ключовим ресурсом банківського сектору, від якого безпосередньо залежить ефективність операційної діяльності, якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність установи на фінансовому ринку. Для АТ КБ «ПриватБанк», найбільшого державного банку України за масштабами операцій та кількістю клієнтів, роль персоналу набуває особливого значення, адже саме компетентність, професіоналізм та мотивація працівників забезпечують стабільність роботи, впровадження інноваційних рішень та підтримку високих стандартів сервісу.

Станом на кінець 2025 року загальна чисельність персоналу АТ КБ «ПриватБанк» становить близько 18 288 осіб [35].

Динаміка чисельності працівників АТ КБ «ПриватБанк» представлена на рисунку 2.9 [37-40, 45-47].



Рис. 2.9. Динаміка чисельності працівників та кількості відділень АТ КЬ «ПриватБанк» за 2019-2025 рр.

Дані рисунка 2.9 свідчать про поступове скорочення чисельності персоналу та мережі відділень АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2024 рр., що зумовлено не лише цифровою трансформацією та оптимізацією операційних процесів, а й воєнними діями та окупацією частини територій України. За цей період кількість працівників зменшилася з 22 553 осіб у 2019 р. до 18 288 осіб у 2025 р., тобто на 4 265 осіб. Кількість відділень банку зменшилася з 2 162 у 2019 році до 1 101 у 2025 році, або на 1061 відділення. Частина структурних підрозділів була закрита або тимчасово призупинила роботу через бойові дії, ризики для персоналу та клієнтів, а також втрату доступу до інфраструктури на окупованих територіях. У сукупності ці фактори відображають адаптацію банку до умов воєнного часу та його перехід до більш гнучкої та технологічної моделі обслуговування.

Динаміка середньомісячного та річного прийому працівників в АТ КБ «ПриватБанк» за період 01.01.2021–01.01.2025 представлена на рисунку 2.10 [34-36, 48-49].

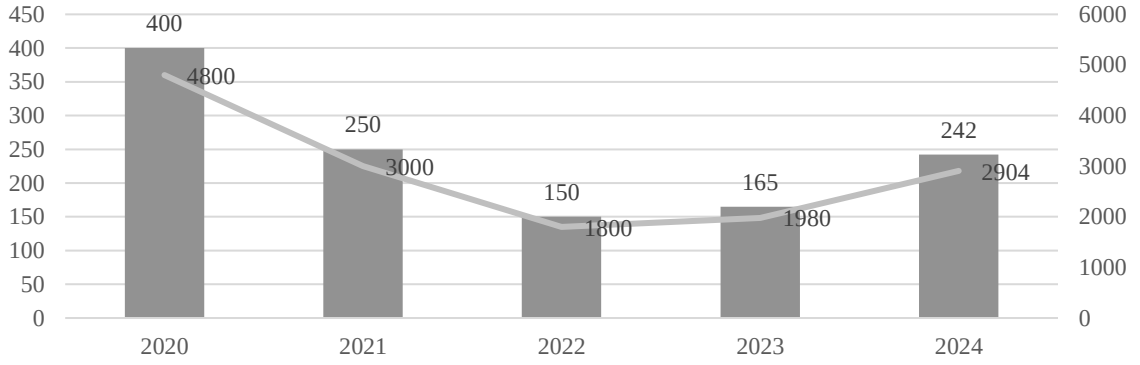


Рис. 2.10. Динаміка середньомісячного та річного прийому працівників в АТ КБ «ПриватБанк» за період 01.01.2021–01.01.2025, осіб.

Попри складні умови, пов’язані з воєнними діями, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стійкість та продовжує активно формувати кадровий потенціал. У 2020 році середньомісячний прийом складав 400 осіб, а річний - 4 800 осіб, тоді як у 2021 році він знизився до 250 осіб на місяць та 3 000 осіб на рік, що пов’язано з оптимізацією чисельності персоналу. У 2022 році через військові дії показники ще більше скоротилися до 150 осіб щомісяця та 1 800 на рік. Далі спостерігається поступове відновлення кадрового потенціалу. Так, у 2023 році середньомісячний прийом збільшився до 165 осіб, а річний - до 1 980 осіб, а в 2024 році він досяг 242 осіб на місяць та 2 904 на рік, демонструючи активну політику банку щодо поповнення кадрового потенціалу навіть в умовах воєнного часу, що свідчить про стабільний попит на роботу в банку та його здатність підтримувати операційну діяльність, відкривати нові напрямки та забезпечувати безперервність обслуговування клієнтів.

Для розуміння тенденцій розвитку людського капіталу АТ КБ «ПриватБанк» доцільно розглянути динаміку витрат на персонал, продуктивності праці та рентабельності цих витрат за останні роки, що дозволяє оцінити ефективність інвестицій у працівників та їх вплив на результативність діяльності банку (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Динаміка витрат на персонал, продуктивності праці та рентабельності витрат в АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2025 рр.

Аналіз показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2019–2025 рр. показує, що витрати на персонал за цей період суттєво зросли з 7 300 млн грн до 15 954 млн грн., це означає, що банк більше інвестує в працівників, підвищує зарплати та розширює систему мотивації.

Водночас продуктивність праці також зросла з 0,87 у 2019 р. до 4,22 у 2025 р., тобто кожен працівник почав створювати значно більше результату для банку, це пов’язано з автоматизацією процесів, цифровими сервісами та загальним підвищенням ефективності роботи. Однак рентабельність витрат на персонал зменшилася - з 4,46 у 2019 р. до 1,82 у 2025 р., це означає, що хоча працівники працюють ефективніше, чистий прибуток банку зростає повільніше, ніж витрати на персонал. Частково це можна пояснити тим, що значна частина чистого прибутку зменшується після податків, резервів і інших обов’язкових витрат банку.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» інвестує у персонал і підвищує його продуктивність, але фінансова віддача від цих витрат у 2025 році стала нижчою, тому банку важливо надалі шукати баланс між витратами на працівників і отриманим прибутком.

АТ КБ «ПриватБанк» є соціально відповідальним роботодавцем, який дотримується принципу рівних можливостей для всіх працівників. Банк активно залучає до команди людей з інвалідністю, які наразі складають близько 4% від загальної чисельності персоналу, створюючи для них комфортні та доступні умови праці [34].

Також банк підтримує ветеранів війни та осіб, які повернулися до цивільного життя після служби, на даний момент їх кількість становить 53 осіб, забезпечуючи адаптаційні програми, навчання та можливості для професійного розвитку [50]. Такий підхід сприяє формуванню інклюзивного та мотивованого колективу, що позитивно впливає на корпоративну культуру та продуктивність праці. У 2024 році 12 працівниць контакт-центру освоїли українську жестову мову, що дозволило ПриватБанку надавати консультації для фізичних та юридичних осіб безпосередньо жестовою мовою через Приват24 і Приват24 для бізнесу без перекладача.

Також у 2025 році соціальна підтримка працівників залишалася пріоритетним напрямом діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Значним елементом цієї підтримки є благодійна програма для працівників «Рука допомоги», яка надає фінансову допомогу у разі лікування, надзвичайних ситуацій або критичних потреб. Працівники можуть самостійно збирати кошти для своїх колег або для себе через одноразові чи регулярні внески, при цьому банк подвоює зібрану суму, забезпечуючи додаткову фінансову підтримку.

Особливу увагу банк приділяє допомозі у контексті війни в Україні. Запроваджено програми, які поєднують матеріальну та психологічну підтримку, а також благодійні ініціативи для постраждалих, наприклад, «Рука підтримки постраждалих внаслідок воєнних дій». За умовами цієї програми фінансова допомога надається працівникам, які постраждали через війну, а саме: внутрішньо переміщеним особам, пораненим, а також тим, чиє житло було пошкоджене або зруйноване. Усього у 2025 році на допомогу працівникам спрямовано 12,5 млн грн, з яких 2,9 млн грн надано самими працівниками, а 8,2 млн грн - коштом банку, що дозволило охопити 340

співробітників. Така система підтримки демонструє прагнення банку не лише забезпечувати фінансову безпеку персоналу, а й створювати умови для психологічного та соціального комфорту працівників у складних обставинах, зміцнюючи корпоративну культуру та лояльність команди.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» як роботодавець реалізує цілісну та системну політику соціальної відповідальності, розглядаючи персонал як ключовий ресурс довгострокового розвитку. Банк забезпечує працівникам конкурентні умови праці та розширений соціальний захист, що включає медичне страхування, психологічну й юридичну підтримку, а також матеріальну допомогу в складних життєвих обставинах, приділяючи особливу увагу демобілізованим співробітникам і працівникам з інвалідністю. Паралельно банк активно інвестує у професійний розвиток персоналу через системне навчання, перекваліфікацію та розвиток компетенцій, створюючи умови для кар’єрного зростання. Значна увага приділяється збереженню здоров’я та безпеки працівників шляхом впровадження програм медичного страхування, профілактичних оглядів та підтримки психологічного добробуту.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ

3.1. Напрями збереження й розвитку людського капіталу України.

Людський капітал є ключовою основою соціально-економічного розвитку країни, визначаючи продуктивність праці, інноваційну активність та конкурентоспроможність національної економіки. Для України, яка переживає глибокі демографічні, соціальні та економічні виклики, питання його збереження й нарощування має стратегічне значення. Війна, трудова міграція, погіршення стану здоров'я населення та освітні втрати створюють суттєві ризики для подальшого розвитку держави. Тому формування ефективної системи відновлення, підтримки та розвитку людського капіталу стає пріоритетом державної політики та управлінських рішень на всіх рівнях.

Для ґрунтовного обґрунтування напрямів збереження та розвитку людського капіталу важливо проаналізувати, наскільки якість людського потенціалу фактично впливає на економічні результати країни. Одним із ключових індикаторів, що відображає рівень розвитку людського капіталу, є Індекс людського розвитку (ІЛР), який поєднує показники освіти, здоров'я та рівня життя. Разом із тим значущим фактором є і величина доходу на душу населення, що характеризує економічну спроможність держави забезпечувати належні умови для відтворення людського потенціалу.

В додатку А представлені вхідні дані для побудови економетричної моделі впливу Індекс людського розвитку та ВНД на особу на формування валового внутрішнього продукту України. Використання статистичних даних за багаторічний період дозволяє виявити масштаби та характер цього впливу, визначити найбільш значущі фактори та оцінити силу зв'язку між розвитком людського капіталу та економічною динамікою.

Так, за даними додатку А протягом 2002–2024 рр. обсяг валового внутрішнього продукту зріс із 42,4 млрд дол. до 190,7 млрд дол., що свідчить про поступове відновлення економічної активності та стабілізацію економіки після кризових періодів, незважаючи на значні негативні наслідки війни. ВВП на особу збільшився з 903 дол. до 5389,5 дол., тобто зріс більш ніж у п’ять разів, що відображає покращення рівня матеріального добробуту населення навіть у складних умовах воєнного часу. Показник ІЛР України становить 0,779, що відповідає високому рівню розвитку людського капіталу, і забезпечує країні 87-ме місце у глобальному рейтингу. Україну трохи випередили такі країни, як Мексика, Колумбія та Азербайджан, тоді як трохи нижчі показники спостерігаються у Шрі-Ланки, В’єтнаму та Домінікани. Середня тривалість життя в Україні становить близько 71 року, проте після початку повномасштабної війни цей показник почав знижуватися. Водночас позитивним є те, що ООН відзначає високий рівень грамотності населення та порівняно високі освітні показники -очікувана тривалість навчання дітей в Україні становить 14,7 років, що свідчить про стійкі передумови формування людського капіталу [51].

Для побудови кореляційно-регресійної моделі в якості результативної змінної (Y) обрано обсяг валового внутрішнього продукту, факторними змінними виступають індекс людського розвитку (X_1) та ВВП на особу (X_2), які відображають якість людського капіталу та рівень матеріального добробуту населення.

Для визначення параметрів регресійної моделі було застосовано інструмент «Аналіз даних» у Microsoft Excel. Оцінювання надійності та відповідності моделі здійснювалося на основі ключових статистичних критеріїв - зокрема коефіцієнта детермінації, величини стандартної помилки та рівня значущості включених факторів. Узагальнені результати цих розрахунків наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Критерії адекватності та впливу факторів у кореляційно-регресійній моделі

Назва критерію	Значення
Коефіцієнт множинної кореляції	0,979753
Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,959917
Скоригований коефіцієнт детермінації	0,955908
Стандартна помилка	9611,719
Рівень значущості F	$1{,}07 \times 10^{-14}$

Джерело: розраховано автором

Отже, побудована регресійна модель демонструє високу адекватність та точність оцінки впливу індексу людського розвитку та ВВП на особу на валовий внутрішній продукт України. Коефіцієнт множинної кореляції R = 0,9798 свідчить про дуже сильний лінійний зв’язок між ВВП та факторними змінними, а коефіцієнт детермінації R^2 = 0,9599 показує, що близько 96% варіації ВВП пояснюється змінами ІЛР та ВВП на особу. Скоригований коефіцієнт детермінації R^2_adj = 0,9559 підтверджує, що модель зберігає пояснювальну здатність після врахування числа факторів, що виключає надмірність змінних. Рівень значущості $F = 1{,}07 \times 10^{-14}$ є набагато меншим за стандартний поріг 0,05, що підтверджує статистичну значущість моделі в цілому та вплив факторів на ВВП.

Таблиця 3.2 містить коефіцієнти моделі, їхні стандартні помилки, t-статистики та P-значення, що дозволяє оцінити вплив факторів на ВВП та їхню статистичну значущість.

Таблиця 3.2

Параметри регресійної моделі та статистична значущість факторів

Критерії	Y	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення
Y	-233457	99968,76	-2,3353	0,030058802
X_1	34,30177	1,836693	18,67583	3,97675E-14
X_2	341291,5	134818,5	2,531488	0,019850045

Джерело: розраховано автором

Аналіз отриманих коефіцієнтів регресійної моделі показує, що всі факторні змінні мають статистично значущий вплив на обсяг ВВП України.

Таким чином, регресійна модель має наступний вигляд (3.1)

$$Y = 34{,}30X_1 + 341291{,}5X_2 - 233457, \quad (3.1)$$

Коефіцієнт при Індексу людського розвитку ($X_1 = 34{,}30$) та $P = 3{,}98 \times 10^{-14}$ вказує на дуже сильний та значущий позитивний вплив якості людського капіталу на ВВП, тобто зростання ІЛР на 0,01 умовних одиниць супроводжується збільшенням ВВП приблизно на 343 млн дол.

Коефіцієнт при ВВП на особу ($X_2 = 341\,291{,}5$) також є статистично значущим ($P = 0{,}01985$) і показує, що підвищення доходу на душу населення позитивно впливає на обсяг ВВП.

Таким чином, отримані результати регресійного аналізу підтвердили значущий вплив якості людського капіталу та економічного добробуту населення на обсяг ВВП України. Тому для стабільного економічного розвитку та підвищення економічної продуктивності необхідно активно інвестувати в розвиток людського капіталу.

Інвестування в людський капітал стає фундаментом для формування висококваліфікованої робочої сили, яка здатна забезпечити модернізацію економіки, підтримати інноваційний сектор, сприяти цифровій трансформації та розвитку технологічних ринків. Особливо у воєнних і післявоєнних умовах ці інвестиції набувають ще більшої ваги, адже вони сприяють поверненню українців, які виїхали за кордон, зменшенню дефіциту кадрів та зміцненню соціальної стійкості населення.

Крім того, рух у напрямку європейської інтеграції передбачає виконання стандартів ЄС у сфері освіти, охорони здоров'я, інновацій та ринку праці. Без належного рівня людського капіталу реалізація цих стандартів буде неможливою. Тому інвестиції в людський капіталу стають ключовою умовою

відповідності України європейським вимогам, підвищення її конкурентоспроможності та зміцнення позицій на глобальному ринку.

На практиці реалізація таких інвестицій здійснюється як на державному рівні, так і через ініціативи бізнесу. У таблиці 3.3 наведено основні напрями, за якими держава та бізнес підтримують відновлення та розвиток людського капіталу, включаючи освіту, здоров'я, інновації та інклюзивність.

Таблиця 3.3

Перспективні напрями розвитку людського капіталу в Україні

Перспективний напрям	Суть напряму	Пропозиції
1. Цифрова трансформація освіти	Перехід навчання у сучасний, технологічний формат для всіх вікових груп.	1. Створення національної платформи онлайн-навчання з курсами для школярів, студентів, працівників і ветеранів. 2. Інтеграція онлайн-курсів у формальну освіту (зарахування результатів у школах і ЗВО). 3. Безкоштовні курси цифрової грамотності для людей різного віку (від школярів до пенсіонерів). 4. Програми перекваліфікації в IT для фахівців, які втратили роботу під час війни. 5. Оснащення шкіл і громад сучасною технікою (цифрові лабораторії). 6. Підготовка вчителів до цифрових інструментів (edtech-курси, тренінги). 7. Корпоративні освітні платформи та курси для підвищення кваліфікації працівників компанії.
2. Медична та психологічна підтримка	Формування здорового психологічного середовища для працівників, молоді та сімей.	1. Запуск національної програми ментального добробуту для дітей, дорослих і ветеранів. 2. Впровадження корпоративних психологів у школах, університетах та організаціях. 3. Корпоративні програми боротьби зі стресом і вигоранням (вебінари, анонімні консультації). 4. Доступні онлайн-служби психологічної підтримки (чат, гаряча лінія, відеоконсультації). 5. Програми посттравматичної адаптації для військових та їхніх родин, ветеранів. 6. Обов'язкові тренінги для менеджерів щодо навичок підтримки працівників у кризових ситуаціях.
3. Інтеграція біженців та ВПО	Забезпечення робочих місць, адаптаційних програм і доступу до освіти для ВПО, що сприяє відновленню їх	1. Регіональні центри адаптації та перекваліфікації ВПО. 2. Програми працевлаштування спільно з бізнесом та службою зайнятості. 3. Пільгові кредити і гранти для ВПО на відкриття власної справи.

	трудового потенціалу	4. Курси з інтеграції (мовні, цифрові, соціальні навички). 5. Державна підтримка компаній, що наймають ВПО (податкові стимули).
4. Державна програма повернення молоді після війни	Комплекс заходів держави щодо повернення молодих українців, які виїхали під час війни, через створення привабливих умов для навчання, роботи й життя.	1. Пільгові іпотечні програми для молоді, яка повертається до України. 2. Гранти на відкриття бізнесу або реалізацію інноваційних проєктів. 3. Програми стажування в державному секторі та приватних компаніях для молодих фахівців. 4. Розвиток молодіжних центрів зайнятості та кар'єрного консалтингу. 5. Стипендіальні програми для тих, хто повертається і продовжує освіту в Україні. 6. Комунікаційна кампанія «Повернись і розвивай країну».
5. Залучення діаспори	Співпраця з українцями за кордоном для розвитку економіки через інвестиції, менторство, передавання досвіду, підтримку стартапів та міжнародні партнерства.	1. Створення платформи «Global Ukrainian Network» для об'єднання фахівців за кордоном і в Україні. 2. Фонди спільного інвестування зі світовою діаспорою для підтримки українських стартапів. 3. Програми менторства для молодих підприємців та студентів в Україні. 4. Заохочення українських експертів за кордоном до проведення онлайн-лекцій та консультацій. 5. Залучення діаспори до культурних та освітніх проєктів (гостьові лекції, волонтерство). 6. Спрощення умов інвестування в українську економіку для іноземних українців.
6. Підтримка підприємництва та малого бізнесу	Бізнес розвиває стартапи та малий бізнес через грантові програми, бізнес-хаби та освітні ініціативи, стимулюючи розвиток людського капіталу	1. Розвиток національної мережі бізнес-хабів та інкубаторів для стартапів у регіонах. 2. Грантові програми для молодих підприємців, ветеранів та ВПО. 3. Освітні програми з підприємництва (фінансова та цифрова грамотність, маркетинг, управління). 4. Пільгове кредитування малого бізнесу та програми компенсації відсоткових ставок. 5. Онлайн-платформа з інструментами для старту бізнесу (реєстрація, шаблони, консультації).
7. Рівні можливості для всіх	Компанії впроваджують інклюзивну політику, забезпечуючи доступ до роботи для людей з інвалідністю, ветеранів війни та жінок	1. Розробка корпоративних політик інклюзії та антидискримінації. 2. Програми працевлаштування та стажування для людей з інвалідністю, ветеранів і жінок. 3. Доступні освітні та тренінгові програми для різних груп. 4. Менторські програми та підтримка професійного розвитку. 5. Адаптація робочих місць і технологій для людей з обмеженими можливостями. 6. Соціальні кампанії для підвищення обізнаності про рівні можливості на ринку праці.

Джерело: власна розробка автора

Отже, український бізнес разом із державою відіграє важливу роль у збереженні та розвитку людського капіталу. Інвестиції в освіту та перекваліфікацію дозволяють працівникам здобувати нові навички та адаптуватися до вимог сучасного ринку, а підтримка держави забезпечує відповідні законодавчі та фінансові умови для цього. Медична та психологічна підтримка сприяє збереженню здоров'я та працездатності персоналу. Програми для молодих сімей, ВПО та біженців допомагають інтегрувати населення у робочі процеси та підтримати демографічну стабільність. Підтримка інновацій, стартапів і підприємництва сприяє розвитку технологій і підвищенню конкурентоспроможності країни. Політика рівних можливостей забезпечує включення всіх груп населення, що дозволяє максимально використовувати потенціал людського капіталу.

Таким чином, спільні дії держави та бізнесу створюють умови для відновлення та подальшого зміцнення людського капіталу України. Важливою є також державна програма повернення молоді після війни, яка стимулює повернення та працевлаштування молодих фахівців, зберігаючи та зміцнюючи людський капітал. Нарешті, політика рівних можливостей забезпечує включення всіх груп населення, що дозволяє максимально використовувати потенціал людських ресурсів. Загалом, спільні дії держави та бізнесу створюють умови для відновлення та подальшого розвитку людського капіталу України. Комплексне впровадження цих напрямів дозволяє підвищити рівень освіти, здоров'я та зайнятості населення, формує умови для економічного зростання, інноваційного розвитку та соціальної стабільності, а інвестиції в людський капітал стають ключовим фактором успішної інтеграції України до європейського простору та підвищення її глобальної конкурентоспроможності.

3.2. Модель зеленого управління людськими ресурсами в умовах ESG-трансформації банку.

Глобальні екологічні виклики, технологічні зміни та зростання населення в світі формують нові вимоги до розвитку економіки та бізнесу. Світова спільнота усвідомлює, що подальший прогрес неможливий без екологічно відповідального виробництва, раціонального використання ресурсів та впровадження сталих управлінських практик. У цьому контексті зелене управління людським капіталом (Green HRM) стає одним із ключових інструментів переходу до стійкої економічної моделі.

Для України роль зеленого управління людським капіталом набуває ще більшої актуальності через наслідки війни, масштабні екологічні втрати, руйнування промислової інфраструктури та виснаження природних ресурсів. Крім того, інтеграція в ЄС вимагає від держави й бізнесу відповідності європейським екологічним стандартам, розвитку зеленого підприємництва та модернізації системи управління персоналом у напрямі стійкості й відповідальності.

Поняття «зелене» управління людськими ресурсами ще зовсім недавно не використовувалося в управлінській практиці. У 2008 р. Значний внесок у розвиток цього поняття зробили дослідники корпоративного екологічного менеджменту К. Джеббур і Ф. Сантос, які запропонували модель зеленого управління персоналом. У сучасному розумінні GHRM охоплює не лише традиційні HR-процеси, узгоджені з екологічними цілями компанії, але й стратегічний вимір управління людським капіталом, який забезпечує екологічно відповідальну поведінку працівників та підтримку сталого розвитку підприємства.

Сьогодні ж green human resource management (GHRM) розглядається як важлива складова екологічного менеджменту, що поєднує екологічні принципи з традиційними HR-процесами та спрямована на зменшення негативного впливу організації на довкілля.

На думку Д. Ренвіка та співавторів, зелене управління людським капіталом можна представити як систему, що складається з трьох основних компонентів [55]:

- розвиток зелених компетенцій персоналу (екологічно орієнтований підбір і відбір кадрів, навчання, підвищення кваліфікації, формування екологічних компетенцій у межах посадових обов'язків);

- мотивування працівників до екологічно відповідальної поведінки (система оцінювання результатів, «зелені» стимули, коригування посадових інструкцій у відповідності до ESG-пріоритетів);

- створення зелених можливостей для персоналу (розширення автономії працівників у реалізації екоініціатив, підтримка відповідного клімату й культури, навчання та розвиток, участь працівників і профспілок в екологічному управлінні, забезпечення балансу роботи й життя, охорона здоров'я та екологічна безпека).

Сучасне розуміння зеленого управління персоналом описує його як багатовимірний процес, що поєднує економічні, екологічні, соціальні, інформаційні та технологічні аспекти. Воно охоплює знання, компетенції, навички, мотивацію та інструменти, які формують основу екологічно орієнтованих управлінських практик.

Для розвитку зеленого управління людським капіталом важливо формувати організаційно-функціональну модель, яка визначає цілі, функції, структуру, методи й процеси. Окрім базових HR-процедур (підбір персоналу, адаптація, мотивація, оцінювання, комунікація), до моделі включаються додаткові елементи, актуальні для підприємств і регіонів: екологічне навчання, зелена корпоративна культура, цифрові екотехнології, екологічні інвестиції та інші інноваційні підходи. Усі ці елементи формують систему функцій зеленого управління людським капіталом і дозволяють реалізувати його в межах цілісної моделі.

У контексті ESG-трансформації та цифровізації банківського сектору ключовим завданням є формування системи управління людським капіталом,

яка інтегрує екологічні принципи в усі HR-процеси. Для АТ КБ «ПриватБанк» це означає поєднання традиційних практик підбору, навчання та мотивації персоналу з «зеленими» підходами, а саме: стимулюванням екологічної поведінки працівників, впровадженням digital-first рішень для зменшення ресурсного навантаження та розвитком корпоративної культури сталого розвитку.

В таблиці 3.4 представлені основні елементи організаційно-функціональної моделі зеленого управління людським капіталом АТ КБ «ПриватБанк», які охоплюють цілі, функції, структуру, методи та процеси діяльності банку.

Таблиця 3.4

Організаційно-функціональна модель зеленого управління людським капіталом (ЗУЛК) в АТ КБ «ПриватБанк»

Елементи моделі	Зміст
Цілі ЗУЛК	- інтеграція екологічних принципів у HR-процеси відповідно до ESG-стратегії банку; - формування екологічно відповідальної корпоративної культури серед 20 тис. працівників; - підтримка цифрової трансформації банку через скорочення паперового документообігу та дистанційні сервіси; - створення іміджу ПриватБанку як провідного екологічно відповідального роботодавця в Україні
Функції ЗУЛК	- стратегічне екопланування HR-процесів, включаючи участь банку в національних ESG-ініціативах; - ековідбір та найм - використання цифрових інструментів рекрутингу, мінімізація паперових документів, включення екокомпетенцій у профілі посад; - зелене навчання та розвиток - курси з екосвідомості на «Приват Академії», тренінги з ощадливого використання ресурсів та eco-compliance; - мотивація та визнання працівників, які підтримують green office, участь у волонтерських екоакціях банку; - екологічна адаптація працівників та інтеграція ESG-поведінкових стандартів у онбординг; - зелена оцінка робочих місць - оптимізація витрат енергії, впровадження digital-first робочих процесів (електронне навчання та тренінги (e-learning, вебінари, відео-курси) замість друкованих матеріалів), зниження екологічного сліду офісів; - корпоративна “зелена” освіта: програми щодо енергоефективності, ековідповідального стилю життя;

	- підтримка зелених ініціатив (електронні чеки, перехід на безпаперову модель); - організаційне навчання щодо ESG та green banking; - зелені інвестиції в персонал - модернізація офісів, скорочення ресурсів, підтримка гібридного формату роботи; - формування відповідальності через політики етичної поведінки та екостандартів; - Green brand management - розвиток репутації банку як екологічно орієнтованої організації; - інформаційно-правове забезпечення ESG (внутрішні регламенти, інструкції, цифрові системи monitoring green HR-процесів)
Структура ЗУЛК	- HR-дирекція та департаменти персоналу; - лінійні менеджери, відповідальні за реалізацію ESG-принципів у командах; - відповідальні за сталий розвиток; - команди цифрової трансформації, що впроваджують green-IT-рішення.
Методи ЗУЛК	- організаційно-розпорядчі - внутрішні екологічні регламенти, політики ESG, інструкції щодо економії ресурсів; - економіко-екологічні - цифровізація HR-процедур, мінімізація витрат на папір, оптимізація енергоспоживання, green-проєкти; - соціально-психологічні - екокультура, волонтерські програми, конкурси green-ідей, внутрішні комунікації щодо ESG.
Процес ЗУЛК	Предмет праці: дані ESG, екологічні показники HR-процесів, цифрові кадрові дані. Засоби праці: Приват24 для бізнесу, внутрішні HR-системи, мобільні сервіси, цифрові платформи, ШІ-рішення, Big Data, е-документообіг. Суб'єкти праці: HR-спеціалісти, керівники підрозділів, екологічна команда, працівники відділень та дистанційних офісів.

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, організаційно-функціональна модель зеленого управління людським капіталом в АТ КБ «ПриватБанк» демонструє комплексний підхід до інтеграції ESG-принципів у всі HR-процеси. Вона охоплює стратегічне планування, підбір і розвиток персоналу з урахуванням екологічних компетенцій, мотивацію та адаптацію працівників, підтримку корпоративної культури сталого розвитку, а також застосування цифрових рішень для зменшення негативного впливу на довкілля. Структурно-модульний підхід забезпечує взаємодію лінійних керівників, HR-дирекції та спеціалістів з цифрової трансформації, що дозволяє ефективно реалізовувати ESG-ініціативи на всіх рівнях банку. Використання організаційно-розпорядчих, економіко-екологічних та соціально-психологічних методів управління сприяє формуванню відповідальної поведінки працівників, підвищенню їх

залученості та розвитку «зеленого» інтелектуального капіталу. Крім того, впровадження цифрових інструментів та моделей не лише оптимізує робочі процеси, а й знижує витрати ресурсів, сприяючи сталому розвитку банку та формуванню його позитивного іміджу як соціально відповідальної та екологічно свідомої організації.

Впровадження такої моделі забезпечує одночасне досягнення стратегічних цілей банку, підвищення корпоративної культури, розвиток людського капіталу та підтримку сталого економічного і соціального відновлення та зростання країни. Реалізація таких ініціатив потребує підготовлених працівників, які мають як теоретичні знання, так і практичні навички в екологічній сфері та поділяють цінності сталого розвитку. Як нова концепція управління персоналом, зелене управління людськими ресурсами передбачає інтеграцію екологічних аспектів у політику та практику HR і спрямована на досягнення наступних Цілей сталого розвитку: Ціль 6 – Чиста вода та належні санітарні умови; Ціль 7 – Доступна та чиста енергія; Ціль 11 – Сталий розвиток міст і громад; Ціль 12 – Відповідальне споживання та виробництво; Ціль 13 – Пом’якшення наслідків зміни клімату; Ціль 14 – Збереження морських ресурсів; Ціль 15 – Захист та відновлення екосистем на суші [56-57]. Досягнення цих цілей дозволяє банку отримувати як економічні, так і соціальні результати, реалізовувати стратегічні плани розвитку організації та сприяти підтримці сталого розвитку територіальних громад. Впровадження принципів еко-ефективності у діяльність банку дає змогу оптимізувати робочі процеси, зменшувати вплив на довкілля та одночасно підвищувати економічну ефективність. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу банку як соціально відповідальної та екологічно свідомої організації, а також підтримує відновлення України після війни та зміцнення національної економіки через розвиток «зелених» ініціатив і сталого управління людськими ресурсами.

Таким чином, зелене управління людським капіталом має на меті впровадження екологічно відповідального менеджменту в діяльність банку,

розвиток «зелених» бізнес-процесів і ініціатив, формування позитивного іміджу та бренду організації, а також підтримку сталого розвитку економіки країни. Для ефективної реалізації цих завдань необхідні підготовлені «зелені» працівники, які мають ґрунтовні професійні знання, практичні навички екологічного менеджменту, поділяють цінності сталого розвитку та володіють сучасними компетенціями, зокрема цифровими та іноземними мовами. Практики зелене управління людським капіталом сприяють формуванню екологічної поведінки персоналу, підвищенню його відповідальності та здатності приймати ефективні рішення у сфері сталого розвитку. Для банку це означає можливість оптимізувати внутрішні процеси, впроваджувати екологічно відповідальні ініціативи та цифрові інструменти, знижуючи вплив на довкілля та отримуючи додатковий економічний ефект. Для країни впровадження таких підходів у банківському секторі та інших підприємствах сприяє відновленню економіки після війни, зміцненню фінансової системи та формуванню нової моделі відповідального управління, що забезпечує економічний, соціальний та екологічний прогрес на національному рівні.

3.3. Рекомендовані заходи для покращення управління людським капіталом АТ КБ «ПриватБанк».

Для обґрунтування запропонованих напрямів щодо покращення управління людським капіталом АТ КБ «ПриватБанк» проведено онлайн-опитування працівників банку. Дослідження здійснювалося за методиками Gallup Q12 та eNPS**,** що дозволило комплексно оцінити ключові аспекти мотивації, задоволеності роботою та ефективності управління персоналом у банку.

Результати опитування 100 працівників банку представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розподіл відповідей співробітників АТ КБ «ПриватБанк» за методикою Gallup Q12 та eNPS

за методикою Gallup Q12		за методикою eNPS
Питання з відповіддю «Так»	Питання з відповіддю «Ні»	
1. Чи зрозумілі вам вимоги вашого роботодавця? 2. Чи маєте ви все необхідне для якісного виконання роботи? 3. Чи відчуваєте, що керівник або колеги дбають про вас як особистість? 4. Чи підтримують вас у професійному розвитку на роботі? 5. Чи серйозно колеги ставляться до виконання своїх завдань? 6. Чи є у вас близький друг серед колег? 7. Чи мали ви минулого року можливості для навчання та професійного зростання?	1. Чи можете щодня займатися тим, що робите найкраще? 2. Чи отримували ви похвалу або визнання за роботу минулого тижня? 3. Чи враховується ваша думка при роботі? 4. Чи надихає вас місія та цілі компанії на відчуття значущості роботи? 5. Чи обговорювали ваші досягнення протягом останніх шести місяців?	Чи готові Ви радити АТ КБ «ПриватБанк» своїм друзям як роботодавця?
Рівень залученості працівників = 58,3%		eNPS= 66%

Отже, аналіз результатів опитування співробітників АТ КБ «ПриватБанк» за методикою Gallup Q12 та показником eNPS дозволяє оцінити стан людського капіталу, рівень залученості працівників і їх лояльність до Банку. Рівень залученості персоналу складає 58,3%, а показник eNPS дорівнює 66%, що свідчить про достатній рівень лояльності та готовність більшості працівників рекомендувати банк як роботодавця, тобто персонал у більшості випадків задоволений умовами праці, підтримкою керівництва та колег, а також має певні можливості для професійного розвитку.

Результати опитування працівників АТ КБ «ПриватБанк» можна представити у вигляді SWOT-аналізу, що дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони людського капіталу, а також визначити можливості для розвитку і потенційні загрози (табл. 3.6).

Отже, аналіз результатів опитування співробітників АТ КБ «ПриватБанк» за методикою Gallup Q12 та показником eNPS показав, що банк має помірно високий рівень залученості (58,3%) та лояльності персоналу

(eNPS = 66%), тобто більшість працівників задоволені умовами праці, підтримкою колег і керівництва, а також мають можливості для професійного розвитку.

Таблиця 3.6

SWOT-аналіз людського капіталу АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- помірно високий рівень залученості працівників (58,3%) та лояльності (eNPS = 66%); - наявність підтримки з боку керівництва та колег; - можливості для професійного розвитку та навчання; - дружній колектив, наявність близьких контактів між співробітниками; - стабільні інвестиції банку в персонал (витрати на зарплати та розвиток).	- працівники не завжди можуть щодня займатися тим, що роблять найкраще; - недостатнє регулярне визнання досягнень і похвала; - думка працівників не завжди враховується при прийнятті рішень; - не всі працівники відчувають значущість своєї роботи через слабку комунікацію місії та цілей банку; - обмежена мотивація деяких співробітників через відсутність персоналізованих програм розвитку.
Можливості (Opportunities)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- підвищення мотивації через регулярне визнання та зворотний зв’язок; - розвиток персоналізованих шляхів кар’єрного росту та використання сильних сторін працівників; - покращення комунікації корпоративної місії та стратегічних цілей; - використання цифрових інструментів для підвищення залученості та ефективності; - розширення інклюзивних програм для людей з інвалідністю, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.	- вплив війни та економічної нестабільності на моральний стан і продуктивність працівників; - втрата кваліфікованих співробітників через конкуренцію на ринку праці; - зниження мотивації через недостатнє визнання або обмежене використання сильних сторін; - ризик вигорання персоналу через перевантаження та стресові умови.

Джерело: власна розробка автора

Водночас були виявлені слабкі сторони, такі як недостатнє використання сильних сторін працівників у щоденній роботі, обмежене

визнання досягнень, недостатнє врахування думки персоналу та слабка комунікація місії і цілей банку.

Тому для підвищення ефективності людського капіталу та мотивації співробітників банку доцільно зосередитися на посиленні зворотного зв'язку, розвитку персоналізованих програм кар'єрного росту, активнішому залученні працівників до прийняття рішень і кращій комунікації стратегічних цілей.

Рекомендаційні заходи щодо підвищення ефективності управління людським капіталом АТ КБ «ПриватБанк» представлено в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Пропозиції щодо підвищення ефективності управління людським капіталом АТ КБ «ПриватБанк»

Напрями	Пропозиції щодо вдосконалення	Очікуваний результат
Недостатнє використання сильних сторін працівників у щоденній роботі	- запровадити систему «Talent Mapping» для визначення індивідуальних сильних сторін працівників; - переглянути опис посадових обов'язків для кращого узгодження ролей з потенціалом та кваліфікацією працівників.	Зростання продуктивності праці, підвищення внутрішньої мотивації, зниження вигорання працівників.
Нерегулярне визнання досягнень	- впровадити програму постійного визнання «PrivatStars» з щомісячним відзначенням успіхів працівників; - посилити культуру «позитивного зворотного зв'язку» (feedback culture).	Підвищення мотивації, рівня залученості та лояльності працівників.
Недостатнє врахування думки працівників при прийнятті рішень	- запровадити внутрішню платформу «Голос співробітника» та HR-чат-бот для швидкого збору пропозицій від персоналу банку; - короткі опитування у форматі «Story» або «Quick Poll» у месенджері; - система балів за участь у голосуваннях та пропозиціях	Зростання довіри до керівництва, покращення комунікації, підвищення лояльності.
Слабка комунікація корпоративної місії та стратегцілей	- перезапуск внутрішньої комунікаційної кампанії «Місія Приват»; - регулярні онлайн-зустрічі з топ-менеджментом.	Формування відчуття значущості роботи, збільшення залученості.
Обмежена персоналізована мотивація	- створити індивідуальні траєкторії розвитку; - впровадження елементів гейміфікації та персоналізованих нагород за активну участь; - розширити систему гнучких нематеріальних бонусів.	Підвищення задоволеності, зменшення плинності кадрів.

Закінчення табл. 3.7

Ризик емоційного вигорання та стресу через воєнні умови	- розвинути програми підтримки ментального здоров'я (стрес-менеджмент, психологічні консультації); - оптимізація навантаження та графіків роботи.	Підвищення стійкості персоналу, зниження рівня вигорання та лікарняних.
Конкуренція за таланти на ринку праці	- посилити EVP (ціннісну пропозицію роботодавця); - створити програму рекомендацій (Referral Program) з бонусами за залучення спеціалістів.	Збереження та залучення кваліфікованих кадрів, зменшення плинності.
Недостатній рівень залучення окремих груп працівників	- розширити інклюзивні програми для людей з інвалідністю, ветеранів та ВПО; - впровадити адаптаційні програми під специфічні потреби цих груп.	Підвищення соціальної відповідальності, покращення корпоративної культури.

Джерело: власна розробка автора

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління людським капіталом АТ КБ «ПриватБанк». Вони допоможуть краще використовувати сильні сторони працівників, надати їм більше можливостей для розвитку і кар'єрного росту, а також регулярно визнавати їхні досягнення. Поліпшення комунікації корпоративної місії та стратегічних цілей дозволить працівникам відчувати значущість своєї роботи, а впровадження цифрових інструментів підвищить зручність і ефективність HR-процесів.

Застосування цих заходів сприятиме підвищенню залученості та лояльності персоналу, зменшенню стресу і вигорання, а також зниженню ризику втрати кваліфікованих співробітників. В результаті банк отримає більш мотивовану, продуктивну та стабільну команду, що підвищить загальну ефективність діяльності організації та зміцнить корпоративну культуру.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, доцільно сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що людський капітал є ключовим ресурсом сучасної економіки знань і визначає ефективність діяльності як окремих працівників, так і організацій та суспільства в цілому. Аналіз наукових підходів демонструє, що структура людського капіталу включає як індивідуальні характеристики особистості, так і колективні компетенції на рівні організації, а також накопичений потенціал на макрорівні, що впливає на економічне і соціальне зростання. Різні концепції людського капіталу підкреслюють його роль як основного джерела продуктивності праці, доходів та створення суспільних благ, що робить його стратегічним фактором розвитку сучасної економіки.

2. Доведено, що оцінка людського капіталу являє собою багаторівневу систему, яка забезпечує комплексне визначення потенціалу, ефективності та інноваційних можливостей як окремого працівника, так і організації чи держави загалом. Використання різних методичних підходів дозволяє всебічно оцінити вплив знань, професійних навичок, рівня здоров’я, мотивації та соціальних умов на формування продуктивності людських ресурсів. На особистісному рівні застосовуються такі інструменти, як KPI, метод 360°, психометричні тести та розрахунок ROI людського капіталу, що дає можливість визначити рівень компетентності, результативності, залученості та готовності працівника до професійного розвитку. На організаційному рівні важливими є збалансована система показників (BSC), QFD, аналіз інноваційного потенціалу, TQM та експертні методи, які дозволяють оцінити здатність підприємства формувати, розвивати та ефективно використовувати людський капітал для досягнення стратегічних цілей. На макрорівні застосовуються індексні підходи, зокрема ІЛР (HDI), Індекс людського капіталу (HCI) та Індекс глобальних інновацій (GII), що дають змогу оцінити

вплив освіти, охорони здоров’я, інноваційної активності та соціальних інвестицій на розвиток національного потенціалу. Узагальнено, що система оцінки людського капіталу є важливою основою для прийняття ефективних управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності підприємств, стимулювання економічного зростання та забезпечення сталого розвитку суспільства.

3. Система управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації стає ключовим інструментом для забезпечення розвитку, конкурентоспроможності та інноваційності організацій. Вона переходить від традиційного кадрового адміністрування до комплексного стратегічного управління талантами, компетенціями й продуктивністю працівників. Інтеграція цифрових технологій, аналітика даних, штучний інтелект та автоматизовані HR-процеси, дозволяє значно підвищити ефективність прийняття рішень, забезпечити прозорість даних, спростити операційну діяльність і створити персоналізовані траєкторії розвитку співробітників. Цифрова трансформація робить систему управління людським капіталом більш гнучкою, проактивною та орієнтованою на майбутнє, забезпечуючи організаціям здатність швидко адаптуватися до змін, підтримувати високий рівень залученості персоналу та розкривати повний потенціал трудових ресурсів.

4. Сучасні тенденції розвитку людського капіталу в Україні демонструють складну та суперечливу динаміку, що визначається впливом війни, економічної нестабільності та посиленням міграційних процесів. З одного боку, спостерігається зниження ключових індикаторів людського розвитку - від якості освіти до стану здоров’я та доступу до соціальних послуг, що свідчить про ослаблення потенціалу країни у довгостроковій перспективі. З іншого боку, ринок праці переживає гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений мобілізацією, еміграцією, внутрішньою міграцією та невідповідністю рівня оплати праці очікуванням працівників. У відповідь бізнес вимушений активізувати інструменти підвищення привабливості

роботодавця - від співпраці з рекрутинговими агенціями до інвестування у навчання персоналу. Загалом ці тенденції вказують, що відновлення та розвиток людського капіталу має стати стратегічним пріоритетом держави, адже саме в якісній робочій силі закладена конкурентоспроможність країни та її можливість до економічного зростання у повоєнний період.

5. Встановлено, що за результатами аналізу техніко-економічної характеристики АТ КБ «ПриватБанк» банк є найбільшою системно важливою державною банківською установою України з розгалуженою мережею, високим рівнем цифровізації та значним впливом на фінансовий сектор. У 2022–2025 рр. відбулося суттєве зростання активів і зобов'язань на 134 млрд грн, посилення кредитної активності та покращення структури кредитного портфеля за рахунок збільшення частки кредитування фізичних осіб і бізнесу, а також скорочення обсягів проблемних активів. Банк утримує провідні ринкові позиції, контролюючи близько 22% чистих активів і зобов'язань банківської системи України, що підтверджує його системну значущість. Фінансові результати характеризуються зростанням операційних доходів і прибутку до оподаткування, який у 2025 р. досяг 87 967 млн грн, однак чистий прибуток зменшився до 29 083 млн грн унаслідок збільшення витрат, податкового навантаження та формування резервів під ризики. При цьому показники ліквідності (LCR та NSFR) стабільно перевищують нормативні вимоги НБУ, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості установи. АТ КБ «ПриватБанк» демонструє поєднання масштабного розвитку, достатньої прибутковості операційної діяльності, високої ліквідності та здатності адаптуватися до кризових умов, зберігаючи провідні позиції в банківській системі України.

6. Доведено, що людський капітал АТ КБ «ПриватБанк» є одним із ключових факторів забезпечення його стійкості, ефективності та конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. Встановлено, що скорочення чисельності персоналу та мережі відділень є наслідком оптимізації бізнес-моделі, розвитку цифрових каналів

обслуговування та впливу воєнних дій, однак при цьому банк зберігає високий рівень операційної спроможності та продовжує забезпечувати безперервність фінансових послуг. Водночас спостерігається поступове відновлення кадрового набору після 2022 року, що свідчить про адаптивність установи та стабільний попит на її роботодавчу позицію. Зростання витрат на персонал супроводжується підвищенням продуктивності праці, що підтверджує ефективність інвестицій у розвиток персоналу, цифровізацію та мотиваційні механізми. Разом з тим зниження рентабельності витрат на персонал вказує на випереджаюче зростання витрат порівняно з чистим фінансовим результатом, що актуалізує необхідність подальшого підвищення ефективності управління людським капіталом. Окремо відзначено, що банк реалізує активну політику соціальної відповідальності, інклюзивності та підтримки працівників, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, підвищенню лояльності персоналу та зміцненню організаційної стійкості.

7. Доведено, що збереження та розвиток людського капіталу України є стратегічною передумовою забезпечення економічного зростання, соціальної стабільності та підвищення конкурентоспроможності держави в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення. Проведений кореляційно-регресійний аналіз підтвердив наявність тісного взаємозв’язку між індексом людського розвитку, рівнем доходів населення та обсягом валового внутрішнього продукту, що свідчить про визначальну роль людського капіталу у формуванні макроекономічних результатів країни. Високе значення коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,9599$) засвідчило, що майже 96% змін ВВП пояснюються впливом досліджуваних факторів, зокрема якістю людського капіталу та рівнем матеріального добробуту населення. Це підтверджує необхідність активного інвестування в освіту, охорону здоров’я, психологічну підтримку, цифрову трансформацію, розвиток підприємництва та інклюзивну політику. Важливе значення мають також державні програми повернення молоді, підтримка внутрішньо переміщених осіб, інтеграція ветеранів і залучення української діаспори до економічного та інноваційного розвитку

держави. Узагальнено, що лише комплексна взаємодія держави, бізнесу та суспільства здатна забезпечити ефективне відновлення людського потенціалу, формування сучасного ринку праці, успішну євроінтеграцію України та зміцнення її позицій у глобальному економічному середовищі.

8. Обґрунтовано, що модель зеленого управління людськими ресурсами в умовах ESG-трансформації банку є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг банківської установи. Інтеграція екологічних принципів у HR-процеси АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє поєднати стратегічні цілі банку з вимогами ESG, забезпечуючи розвиток екологічно відповідальної корпоративної культури, цифровізацію кадрових процесів та зменшення негативного впливу на довкілля. Запропонована організаційно-функціональна модель охоплює цілі, функції, структуру, методи та процеси зеленого управління людським капіталом, включаючи ековідбір персоналу, зелене навчання, мотивацію працівників, підтримку green office, цифровий документообіг, ESG-моніторинг та розвиток green brand management. Встановлено, що використання організаційно-розпорядчих, економіко-екологічних і соціально-психологічних методів управління сприяє підвищенню залученості персоналу, розвитку екологічних компетенцій та формуванню відповідальної поведінки працівників. Узагальнено, що впровадження Green HRM забезпечує не лише економічний ефект через оптимізацію ресурсів і зниження витрат, а й соціальний та екологічний результат, підтримуючи реалізацію Цілей сталого розвитку, зміцнення репутації банку та відновлення економіки України в умовах післявоєнної трансформації.

9. Доведено, що підвищення ефективності управління людським капіталом АТ КБ «ПриватБанк» потребує комплексного вдосконалення мотиваційних, комунікаційних та організаційних HR-процесів з урахуванням сучасних викликів банківського сектору. Проведене дослідження за методиками Gallup Q12 та eNPS показало достатньо високий рівень

залученості персоналу (58,3%) та лояльності працівників (eNPS = 66%), що свідчить про позитивне сприйняття банку як роботодавця, наявність підтримки з боку керівництва та можливостей професійного розвитку. Водночас SWOT-аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів, зокрема недостатнє використання сильних сторін працівників, нерегулярне визнання досягнень, слабке врахування думки персоналу, недостатню комунікацію корпоративної місії та ризики емоційного вигорання в умовах воєнного часу. Запропоновані рекомендаційні заходи, зокрема впровадження системи Talent Mapping, програми постійного визнання «PrivatStars», внутрішньої платформи «Голос співробітника», розвитку програм ментального здоров'я, персоналізованих траєкторій кар'єрного зростання та інклюзивних HR-ініціатив, спрямовані на підвищення мотивації, продуктивності, залученості та утримання кваліфікованих кадрів. Узагальнено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню корпоративної культури, підвищенню конкурентоспроможності банку та формуванню стійкої системи управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення економіки України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хімченко А. М., Лєх Т. А. Генезис теорії людського капіталу. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1131 (дата звернення: 5.02.2026).

2. Пилипенко Ю. І., Швець А. С. Людський капітал: сутність та фактори розвитку. *Економічний вісник*. 2023. №2. С. 15-21. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_015-021.pdf (дата звернення: 5.02.2026).

3. Артеменко Л. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20469/4/Stattja_%28ljud_k_%29.pdf (дата звернення: 5.02.2026).

4. Гинда С.М., Гинда О.М. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. *Економіка і суспільство*. 2017. №17. С.73-78. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/12.pdf (дата звернення: 5.02.2026).

5. Терещенко Д. А. Генезис наукових підходів до теорії людського капіталу. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 4 (23). С. 90–101. DOI: https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-4-90-101 (дата звернення: 6.02.2026).

6. Дуга С. Теоретико-методичні підходи до оцінки якості людського капіталу: сучасний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-9 (дата звернення: 10.02.2026).

7. Кайдзен та підходи для безперервних поліпшень URL: https://bpi-group.com.ua/blog/kajdzen-ta-pidhodi-dlya-bezperervnih-polipshen/ (дата звернення: 10.02.2026).

8. Сахненко О. І. Методи оцінки людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2017. №10. С. 24-27. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/5.pdf (дата звернення: 20.02.2026).

9. Шахно А. Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20, частина 3. С. 139–143.

10. Качан Є., Кошіль Н. Особливості трансформації трудового потенціалу в людський капітал в умовах поглиблення демографічної кризи. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. №25. С. 133-139. DOI: 10.35774/rarrpsu2020.25.133 (дата звернення: 20.02.2026).

11. Зінченко О., Самойленко А. Глобальний вимір розвитку людського капіталу. *Актуальні проблеми економіки.* 2020. №8 (230). С. 104-113. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2020/08/08.20._topic_-Zinchenko-O.A.-Samoilenko-A.O.-104-113.pdf (дата звернення: 20.02.2026).

12. Крилов Д.В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. №5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.8 (дата звернення: 20.02.2026).

13. Луньова Т.С. Оцінка конкурентоспроможності національної економіки України: рейтинговий підхід. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 38-42. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-6 (дата звернення: 20.02.2026).

14. Зачоса О.Д. Інструменти та важелі ефективного управління людським капіталом в умовах розвитку економіки знань. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5445 (дата звернення: 25.02.2026).

15. Маказан Є. В. Стратегії управління людським капіталом: підходи до використання. *Держава і регіони*. 2017. № 6 (99). С.10-15. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2017/6_2017/4.pdf (дата звернення: 25.02.2026).

16. Любохинець Л. С. Управління людським капіталом в умовах інноваційного економічного розвитку: світова та національна практика. *Вісник*

Хмельницького національного університету. 2017. № 2. Том 1. С.7-14. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0dbb68be-bf7a-4973-af07-867df2bd71d6/content (дата звернення: 25.02.2026).

17. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Економічний вісник.* 2022. №4. С. 72-79. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_072-079.pdf (дата звернення: 2.03.2026).

18. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. Випуск 19 (96). С. 158-167 DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2024-19-96-18 (дата звернення: 2.03.2026).

19. Леськова С. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3 (03). С. 26-31.

20. Що таке управління людським капіталом (HCM)? URL: https://hurma.work/blog/shho-take-upravlinnya-lyudskym-kapitalom-hcm/ (дата звернення: 2.03.2026).

21. Завгородній А.О. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. №74 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23 (дата звернення: 2.03.2026).

22. Черничко Т. В., Козик І. М. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 29 - 33. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-4 (дата звернення: 2.03.2026).

23. Рогов В.Г. Цифрова трансформація управління людським капіталом підприємств морегосподарського комплексу. *Економіка та менеджмент*. 2024. №19. С. 69-78. DOI: https://doi.org/10.15589/smi2024.2(19).07 (дата звернення: 2.03.2026).

24. Як змінюються позиції України в Індексі людського розвитку URL: https://www.slovoidilo.ua/2024/08/15/infografika/suspilstvo/yak-zminyuyutsya-pozycziyi-ukrayiny-indeksi-lyudskoho-rozvytku (дата звернення: 03.03.2026).

25. В яких країнах найкращий і найгірший рівень життя URL: https://texty.org.ua/fragments/112013/v-yakyh-krayinah-najkrashyj-i-najhirshyj-riven-zhyttya-the-economist/ (дата звернення: 03.03.2026).

26. Рейтинг країн світу за індексом людського капіталу URL: https://gtmarket.ru/ratings/human-capital-index (дата звернення: 03.03.2026).

27. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025 URL: https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine (дата звернення: 06.03.2026).

28. Глобальний індекс інновацій 2024 року URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-exec-en-global-innovation-index-2024.pdf (дата звернення: 06.03.2026).

29. Глобальний індекс інновацій 2025 року URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/gii-2025-results.html (дата звернення: 06.03.2026).

30. Позиції України в Global innovation index 2024: аналіз і тенденції URL: https://entc.com.ua/uk/2584-pozytsii-ukrainy-v-global-innovation-index-2024-analiz-i-tendentsii (дата звернення: 06.03.2026).

31. Позиції України в Global innovation index 2025 URL: hhttps://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine/section/economy-profile (дата звернення: 06.03.2026).

32. Результати опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні URL: https://me.gov.ua/view/02b2aad8-dc9c-4f88-8f93-499f4f833a64 (дата звернення: 16.03.2026).

33. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат: тенденції ринку праці у 2026 році URL: https://happymonday.ua/rynok-pratsi-ukrainy-2025-2026-doslidzhennia (дата звернення: 16.03.2026).

34. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2025 р. URL: https://static.privatbank.ua/files/finzvit2025.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

35. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 р. URL: https://static.privatbank.ua/files/FinZvit2024.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

36. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 р. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

37. АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2026 URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%2001_01_2026.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

38. АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2025 URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%2001_01_2025.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

39. АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2024 URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%2001_01_2024.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

40. АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2023 URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82_01_01_2023.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

41. Пруденційні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією №368 та Положенням №290 станом на 01.01.2025 URL: https://static.privatbank.ua/files/0000004058856880.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

42. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією №368 станом на 01.01.2024 URL: https://static.privatbank.ua/files/0000003327889762.1.0.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

43. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією №368 станом на 01.01.2023 URL: https://static.privatbank.ua/files/dod4_20230101_signed.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

44. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією №368 станом на 01.01.2022 URL: https://static.privatbank.ua/files/11012022_doc1.pdf (дата звернення: 02.05.2026).

45. АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2022 URL: https://mof.gov.ua/storage/files/ _01_01_2022.pdf (дата звернення: 02.05.2026).

46. АТ КБ «ПриватБанк», станом на 02.01.2021 URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Privat_01_2021.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

47. АТ КБ «ПриватБанк», станом на 02.01.2020 URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Privatbank.pdf (дата звернення: 03.05.2026).

48. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 р. URL: https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2021.03.15_Zvit_Last_n.pdf (дата звернення: 03.05.2026).

49. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 р. URL: https://static.privatbank.ua/files/Richnij_zvit_za_2019r.pdf (дата звернення: 03.05.2026).

50. 25 найкращих роботодавців для ветеранів URL: https://forbes.ua/ratings/25-naykrashchikh-robotodavtsiv-dlya-veteraniv-05092023-15785 (дата звернення: 03.05.2026).

51. Індекс людського розвитку 2025: яке місце посідає Україна URL: https://osvitoria.media/news/indeks-lyudskogo-rozvytku-2025-yake-mistse-zajmaye-ukrayina/ (дата звернення: 9.04.2026).

52. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2025 URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/ (дата звернення: 9.04.2026).

53. Як зберегти та підсилити людський капітал України URL: https://mind.ua/openmind/20281926-yak-zberegti-ta-pidsiliti-lyudskij-kapital-ukrayini (дата звернення: 9.04.2026).

54. Точиліна Ю. Аналіз досвіду західних країн щодо управління розвитком людського капіталу. *Економіка та суспільство.* 2022. №(42). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-79 (дата звернення: 20.04.2026).

55. Зелена трансформація та стала біоекономіка: монографія; за наук. ред. А. А. Олешко, О. Ю. Будякової. Київ: КНУТД, 2024. 496 с.

56. Бездєтко К.С., Серьогіна Д. О. Сталий розвиток: еволюція підходів до визначення та сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство.* 2025. №76 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-4 (дата звернення: 6.05.2026).

57. Яковенко І. В., Жукова Ю. М. Цілі сталого розвитку як важливий чинник формування стратегій та стратегічних планів фінансових установ. *Економіка та суспільство.* 2025. №77 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-76 (дата звернення: 8.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка показників ВВП, ВВП на особу та індексу людського розвитку України 2002-2024 рр.

Рік	ВВП, млн дол	ВВП на особу	ІЛР
2002	42393	903	0,721
2003	50133	1076,5	0,73
2004	64883	1401	0,739
2005	86142	1875,3	0,743
2006	107753	2366,5	0,752
2007	142719	3160,3	0,759
2008	179992	4017,8	0,763
2009	117228	2607,1	0,761
2010	136419	3039,6	0,766
2011	163160	3656,7	0,772
2012	175781	3951,3	0,774
2013	183310	4129,9	0,774
2014	131805	3054,9	0,774
2015	90615	2094,5	0,764
2016	93270	2158,5	0,767
2009	117228	2607,1	0,761
2010	136419	3039,6	0,766
2011	163160	3656,7	0,772
2012	175781	3951,3	0,774
2013	183310	4129,9	0,774
2014	131805	3054,9	0,774
2015	90615	2094,5	0,764
2016	93270	2158,5	0,767
2017	112154	2604,3	0,771
2018	130832	3059,1	0,771
2019	153781	3619,9	0,774
2020	155582	3709,8	0,762
2021	199770	4775,9	0,755
2022	161990	4199,7	0,734
2023	181220	5139,6	0,734
2012	175781	3951,3	0,774
2013	183310	4129,9	0,774
2014	131805	3054,9	0,774
2015	90615	2094,5	0,764
2016	93270	2158,5	0,767
2017	112154	2604,3	0,771
2018	130832	3059,1	0,771
2019	153781	3619,9	0,774
2020	155582	3709,8	0,762
2021	199770	4775,9	0,755
2022	161990	4199,7	0,734
2023	181220	5139,6	0,734
2024	190740	5389,5	0,779

Джерело: узагальнено автором за даними [51-52]