

Степанов О.О.

аспірант

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6450-3685>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У БАНКАХ УКРАЇНИ У 2019–2025 РОКАХ, ВІДПОВІДНО ДО ЇХНЬОЇ РІЧНОЇ ЗВІТНОСТІ

У статті досліджено трансформацію управління людським капіталом у семи банках України у 2019–2025 роках на основі аналізу річної звітності та кількісних показників. Актуальність зумовлена тим, що у цей період банки України одночасно зазнали впливу цифровізації, пандемії, війни і посилення регуляторних вимог, що призвело до скорочення мережі та дефіциту кваліфікованих кадрів. У більшості банків спостерігалось поєднання кількісної оптимізації персоналу та мережі з якісним ускладненням вимог до людського капіталу. Установлено, що річна звітність зміщувала акценти від формального опису персоналу до відображення людського капіталу як чинника цифрової трансформації, безперервності діяльності та соціальної відповідальності. Запропоновано кілька моделей трансформації людського капіталу. Результати можуть бути використані для оцінювання ефективності людського капіталу в банківському секторі.

Ключові слова: банківський сектор України, людський капітал, управління людським капіталом, річні звіти банків, цифровізація, війна, персонал банків, аналіз звітності, стійкість банків, компетенції.

Постановка проблеми. У 2019–2025 роках банківський сектор України працював не просто в умовах звичайних економічних змін, а в період постійного впливу різних за характером факторів, які одночасно змінювали зовнішнє середовище, внутрішні процеси банків та підходи до управління людським капіталом. До початку повномасштабної війни банки вже перебували під впливом цифровізації, зростання частки дистанційних каналів, оптимізації фізичної мережі та поступового перегляду ролі традиційних підрозділів банку, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами. Пандемія COVID-19 прискорила перехід клієнтів і працівників до цифрової взаємодії, а повномасштабна війна з 2022 року перетворила питання безпеки (як цифрової так і фізичної), безперервності операцій, мобільності команд, стійкості до кібер атак, психологічної підтримки та дефіциту кадрів на елементи стратегічного управління банками [1].

За таких умов людський капітал банків доцільно розглядати не лише крізь призму кількісних параметрів зайнятості чи витрат на персонал. Він перетворюється на сукупність компетенцій, управлінських практик, організаційної гнучкості, цифрової зрілості, здатності до контролю ризиків і підтримання операційної стійкості. Саме тому річні звіти банків набувають особливого значення як джерело не лише фінансової, а й управлінської та соціальної інформації про зміну підходів до персоналу, навчання, мотивації, безпеки, внутрішньої культури та підтримки працівників.

Наукова проблема полягає в тому, що публічна звітність українських банків поки що не забезпечує повного та стандартизованого розкриття інформації про людський капітал за функціональними групами персоналу, компетенціями, плинністю кадрів, навчан-

ням, продуктивністю та іншими якісними характеристиками працівників. На відміну від європейської практики, де в межах корпоративної звітності зі сталого розвитку формується більш чітка система розкриття соціальних і кадрових показників, зокрема відповідно до CSRD [2] та стандартів ESRS [3], українська банківська звітність переважно обмежується фінансовими показниками, загальними описами кадрової політики або вибірконими HR-даними. Це ускладнює порівняльний аналіз ефективності використання людського капіталу між банками, знижує прозорість оцінювання кадрових трансформацій та обмежує можливості застосування міжнародно визнаних підходів до звітності про людський капітал, зокрема ISO 30414 [4].

Крім того, міжнародний стандарт ISO 30414:2025 [4] формує окрему рамку звітності про людський капітал, яка охоплює склад робочої сили, витрати, продуктивність, плинність, рекрутинг, навички, розвиток, залученість, культуру, лідерство, добробут і трудові відносини. Натомість в Україні звіт про управління законодавчо визначається як документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію про стан, перспективи розвитку, ризики й невизначеності діяльності підприємства, однак така рамка не забезпечує деталізованої та порівнюваної системи показників людського капіталу саме для банківського сектору.

Та, незважаючи на це у звітах українських банків вже наявні численні фрагменти, що дозволяють реконструювати зміну управлінських пріоритетів. Отже, важливим завданням є не лише аналіз кількісної динаміки персоналу, а й виявлення того, як у річній звітності відображається трансформація практик управління людським капіталом у банках України.



Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій та прикладній літературі людський капітал дедалі частіше розглядається як стратегічний ресурс організації, що впливає на продуктивність, інноваційність, якість управління ризиками та довгострокову стійкість. Міжнародні підходи до звітування про людський капітал поступово формалізуються через стандарти та рекомендації, зокрема ISO 30414, який акцентує на внутрішньому й зовнішньому розкритті внеску людського капіталу в діяльність організації [4]. У європейському контексті ESRS S1 "Own Workforce" формує методологічну основу для розкриття інформації щодо власної робочої сили, умов праці, рівних можливостей, навчання, оплати праці та інших соціальних аспектів [3].

Для банківського сектору питання людського капіталу пов'язане не лише з HR-менеджментом, а й з корпоративним управлінням, внутрішнім контролем, ризик-культурою та безперервністю діяльності. Настанови ЕВА щодо внутрішнього управління підкреслюють важливість належної організаційної структури, функцій контролю, IT-систем, безперервності бізнесу та культури управління ризиками [5]. Це прямо пов'язує якість людського капіталу банку з його здатністю виконувати регуляторні вимоги, управляти ризиками та підтримувати довіру клієнтів.

В українському контексті додатковими чинниками трансформації управління людським капіталом стали війна, міграція, мобілізація, дефіцит кваліфікованих працівників і зміна структури попиту на компетенції. Національний банк України у своїх макроекономічних та фінансових оглядах зазначає, що дефіцит кадрів став одним із чинників, який стримує відновлення економічної активності, а банківський сектор продовжує адаптувати мережу, операційні моделі та ризик-профіль до воєнних умов [1]. Аналіз наукових публікацій засвідчує, що проблематика людського капіталу та персоналу банківського сектору України досліджується переважно у кількох суміжних напрямках: формування кадрового потенціалу комерційних банків у працях М. І. Ковалю та Б. Ю. Мельника [6], відтворення людського капіталу у фінансовому секторі у дослідженні М. В. Корнєєва [7], трансформація ринку праці банківського сектору у праці С. Фімяра та С. Сімакова [8], а також цифрова трансформація банківської діяльності у дослідженні І. С. Андрющенко та В. Л. Скидана [9]. Водночас зазначені дослідження не зосереджуються безпосередньо на порівняльному аналізі того, як українські банки відображають практики управління людським капіталом у річній звітності та як такі розкриття змінювалися у 2019–2025 роках. Саме ця дослідницька прогалина визначає наукову доцільність цієї статті.

Метою статті є виявлення ключових напрямів трансформації практик управління людським капіталом у семи банках України у 2019–2025 роках на основі аналізу їхніх річних звітів, фінансової звітності та зіставлення кількісних індикаторів персоналу, мережі та продуктивності праці.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: визначити джерельну базу та методологічні обмеження аналізу; зіставити динаміку чисельності працівників, структурних підрозділів і доходу на одного працівника; провести аналіз річних звітів за ключовими кате-

горіями управління людським капіталом; визначити спільні та відмінні моделі трансформації людського капіталу у державних, приватних і банках іноземних банківських груп; сформулювати узагальнені висновки щодо ролі людського капіталу у забезпеченні стійкості банківського сектору України.

Методологія і методи дослідження. Емпіричну базу дослідження становлять офіційні річні звіти, річна інформація емітентів, консолідована та окрема фінансова звітність за 2019–2025 роки семи банків України: АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «ОТП Банк», АТ «ПУМБ» та АТ «Універсал Банк» / monobank. Для характеристики умов, у яких функціонував банківський сектор України у 2019–2025 роках, використано огляди банківського сектору, звіти основних показників діяльності банків та інші матеріали Національного банку України.

Методологічно дослідження поєднує аналіз кількісних та якісних показників. Кількісний блок охоплює порівняння чисельності працівників, кількості структурних підрозділів та доходу на одного працівника у 2019 і 2025 роках. Якісний блок спрямований на виявлення згадок і змістовних акцентів у річній звітності за такими категоріями: цифровізація HR і операційних процесів; навчання та розвиток; мотивація і винагорода; підтримка працівників під час війни; безпека, психологічна підтримка працівників і запобігання професійному вигоранню; розвиток компетентностей у сфері інформаційних технологій, роботи з даними, управління ризиками та контролю за дотриманням норм (комплаєнс), AML і кібербезпеки; корпоративна культура, інклюзивність, безбар'єрність та ESG.

Важливим методичним обмеженням є те, що банки не розкривають уніфікований розподіл персоналу за функціональними блоками у форматі FTE. Тому оцінка зміни професійної структури не є прямим статистичним підрахунком. Вона здійснюється як аналітична реконструкція на основі поєднання кількісних показників, динаміки мережі, описів цифрових ініціатив, організаційних змін, розвитку контрольних функцій, навчальних програм і воєнних практик підтримки персоналу. Такий підхід дозволяє виявити управлінську трансформацію, але потребує чіткого розмежування між прямими фактами звітності та аналітичною інтерпретацією.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз семи банків свідчить, що у 2019–2025 роках людський капітал у банківському секторі України трансформувався не лінійно, а через поєднання трьох процесів: скорочення фізичної мережі, підвищення продуктивності праці та якісну зміну компетенцій. На рівні вибірки чисельність працівників зменшилася з 75,3 тис. осіб у 2019 році до 56,9 тис. осіб у 2025 році, тобто на 24,5%. Водночас кількість структурних підрозділів скоротилася сильніше – з 5 311 до 2 989 одиниць, або на 43,7%. Це означає, що трансформація банківської зайнятості була пов'язана не лише з економією на персоналі, а передусім із переглядом ролі фізичної мережі та перерозподілом функцій у бік цифрових і централізованих моделей обслуговування [1, 10–16].

Для кількісної оцінки трансформації людського капіталу було зіставлено динаміку чисельності праців-

ників, кількості структурних підрозділів та доходу на одного працівника у досліджуваних банках. Найбільш виражене скорочення персоналу серед досліджених банків спостерігалося у Райффайзен Банку, Ощадбанку та ПриватБанку. Це відображає загальний тренд великих універсальних банків до оптимізації мережі, автоматизації операцій і скорочення потреби у працівниках, залучених до виконання стандартизованих операційних процесів. Водночас ПУМБ і Укргазбанк демонстрували м'якше скорочення чисельності, а Універсал Банк / monobank, навпаки, збільшив середню кількість працівників більш ніж удвічі на тлі практично незмінної компактної мережі. Такий випадок є принципово важливим, оскільки показує: за умов переважання дистанційних і цифрових каналів обслуговування, зростання людського капіталу банку може відбуватися без пропорційного розширення фізичної мережі.

Дохід на одного працівника у всіх банках, щодо яких наявні зіставні дані, у період 2019–2025 роки істотно зріс. В більшості випадків це свідчить про підвищення інтенсивності використання людського капіталу. Однак таке зростання не слід автоматично трактувати лише як підвищення ефективності управління персоналом. Частина приросту доходів у 2022–2025 роках пов'язана

зі зміною процентного середовища, операціями з державними цінними паперами, високою ліквідністю сектору та іншими макрофінансовими чинниками [8–11]. Зокрема проаналізувавши структуру доходів Ощадбанку, видно, що зростання доходу на одного працівника відбувається за рахунок суттєвого зростання дохідної частини за рахунок торгового результату, пов'язаного з переоцінкою та обігом державних цінних паперів (ОВДП), що не є проявом ефективності використання людського капіталу, а наслідком доступу до ринку ОВДП, субсидованого державою, та ситуаційної переоцінки активів.

Тому в даному випадку, коректнішим є твердження, що банки одночасно отримали ефект фінансового середовища і змушені були перебудовувати кадрову модель під вищу цифрову, ризикову та операційну складність.

Окрім кількісної динаміки, важливим напрямом дослідження став аналіз зміни підходів до розкриття інформації про людський капітал у річних звітах банків. Аналіз звітності семи банків дозволяє виокремити три етапи трансформації управлінських акцентів. Аналіз річних звітів цих семи банків, відповідно до вибірки, дозволяє виокремити три етапи трансформації управлінських акцентів.

Таблиця 1 – Динаміка чисельності працівників досліджуваних банків України у 2019–2025 роках

Банк	Працівники 2019	Працівники 2025	Зміна, %
ПриватБанк	22 551	18 350	–18,6
Ощадбанк	28 791	17 902	–37,8
Укргазбанк	3 836	3 465	–9,7
Райффайзен Банк	8 903	5 113	–42,6
ОТП Банк	2 987	2 444	–18,2
ПУМБ	7 133	6 800	–4,7
Універсал Банк / monobank	1 128	2 834	+151,2
Разом за вибіркою	75 329	56 908	–24,5

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними офіційних річних звітів, фінансової звітності банків [10–16]

Таблиця 2 – Динаміка кількості структурних підрозділів досліджуваних банків України у 2019–2025 роках

Банк	Підрозділи 2019	Підрозділи 2025	Зміна, %
ПриватБанк	1 928	1 058	–45,1
Ощадбанк	2 327	1 131	–51,4
Укргазбанк	250	209	–16,4
Райффайзен Банк	496	292	–41,1
ОТП Банк	88	66	–25,0
ПУМБ	208	219	+5,3
Універсал Банк / monobank	14	14	0
Разом за вибіркою	5 311	2 989	–43,7

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними офіційних річних звітів, фінансової звітності банків та матеріалів НБУ [10–17]

Таблиця 3 – Динаміка доходу на одного працівника у досліджуваних банках України у 2019–2025 роках

Банк	Дохід на 1-го працівника 2019, тис. грн	Дохід на 1-го працівника 2025, тис. грн	Зміна Доходу на 1-го працівника, %
ПриватБанк	2 112,3	6 682,7	216,4
Ощадбанк	349,9	2 315,8	561,8
Укргазбанк	1 268,3	3 465,1	173,2
Райффайзен Банк	1 249,6	4 621,9	269,9
ОТП Банк	1 857,6	4 869,6	162,1
ПУМБ	1 064,3	3 324,0	212,3
Універсал Банк / monobank	2 570,7	9 614,0	274,0

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними офіційних річних звітів, фінансової звітності банків та матеріалів НБУ [10–17]

У 2019–2021 роках більшість банків описувала людський капітал переважно через стандартні елементи: чисельність персоналу, фонд оплати праці, навчання, корпоративну культуру, окремі програми розвитку та організаційні зміни. У цей період головним фоном була цифровізація, оптимізація відділень, розвиток дистанційних каналів, автоматизація бек-офісу та посилення функцій ризик-менеджменту й комплаєнсу.

У 2022 році зміст розкриття різко змінився. Річні звіти стали більше фіксувати питання безперервності діяльності, роботи в умовах війни, безпеки працівників, підтримки клієнтського сервісу за умов операційних і енергетичних ризиків, допомоги мобілізованим працівникам, волонтерських ініціатив, релокації, дистанційної роботи та психологічної підтримки. Зокрема, ПриватБанк у звіті за 2022 рік робив акцент на забезпеченні доступності банківських послуг за умови відсутності фізичної загрози працівникам, відновленні повноцінної роботи, розвитку фізичної безпеки, кібербезпеки та безпеки операційних систем, у тому числі із застосуванням хмарних рішень [10]. Ощадбанк у звітності за 2022 рік відображав роботу в режимі системно важливої установи: забезпечення доступу клієнтів до коштів, роботу відділень у складних безпекових умовах, відновлення сервісу на деокупованих територіях, підтримку ММСБ і критичної інфраструктури; окремо зазначалося, що близько 400 працівників банку було мобілізовано [11]. Райффайзен Банк, у свою чергу, у 2022 році визначав пріоритетами безпеку клієнтів і співробітників, безперервність діяльності та гуманітарну допомогу постраждалим від війни; банк інвестував у безперервність діяльності, переносив операції клієнтів у хмарну інфраструктуру та обладнував частину працюючих відділень генераторами і засобами зв'язку [13]. ОТП Банк у 2022 році повідомляв про забезпечення операційної безперервності, дистанційну роботу критичних функцій, переміщення частини критично важливого персоналу у безпечніші локації, використання альтернативних джерел живлення у відділеннях та географічно диверсифікованих дата-центрів [15]. ПУМБ у 2022 році навчав працівників мережі відділень домедичній допомозі, відновив сервіс психологічної підтримки та долучився до курсу управління стресом «Самодопомога Плюс» [14]. Такі приклади свідчать, що після початку повномасштабної війни людський капітал у звітності банків почав розкриватися не лише через чисельність, навчання чи мотивацію, а й через здатність працівників забезпечувати безперервність роботи, безпеку, кризову адаптацію та стійкість банку. Людський капітал у цей період перестає бути лише внутрішнім HR-ресурсом і став елементом стійкості банку.

У 2023–2025 роках воєнні практики управління людським капіталом поступово перейшли з режиму ситуативного реагування до більш системного управлінського підходу. У річних звітах банків посилювалися акценти на ESG, інклюзивності, безбар'єрності, підтримці працівників, мобілізованих співробітників і ветеранів, розвитку цифрових каналів, кіберзахисті, операційній стійкості, навчанні, комплаєнсі, фінансовому моніторингу, ризик-культурі та контролі операційних ризиків. Це підтверджується конкретними прикладами. Так, Ощадбанк у 2023 році розгортав

програми ментального здоров'я, навчання з інклюзивного сервісу, адаптації ветеранів, автоматизації військового обліку та рекрутингу, а у 2024–2025 роках пов'язував розвиток персоналу з модернізацією, ефективністю, стійкістю, ESG-підходами, оновленням політики управління персоналом, розвитком лідерського потенціалу, навчанням, турботою про працівників, мобілізованих співробітників, ветеранів та їхні родини [11]. Райффайзен Банк у 2024 році запровадив сучасну навчальну платформу Juno Journey, персональні плани розвитку з підтримкою AI-асистента, масове електронне навчання, а також обов'язкові курси з комплаєнсу, протидії шахрайству, фінансового моніторингу, інформаційної безпеки, якості даних, операційного ризику та дій у надзвичайних ситуаціях. У 2025 році банк продовжив цей напрям через системну підтримку працівників, програму wellbeing, розвиток культури використання штучного інтелекту, ESG-навчання, підтримку мобілізованих працівників і ветеранів, а також формування середовища, у якому персонал розглядається як основа стійкості банку [13]. ОТП Банк у 2024–2025 роках відображав використання цифрових рішень і штучного інтелекту, автоматизацію кредитних процесів, навчання з ESG-ризиків, антикорупційні курси, інформаційну безпеку, інклюзію, підтримку людей з інвалідністю та навчання працівників щодо взаємодії з ветеранами і ветеранками [15]. ПУМБ у 2023 році акцентував на протидії DDoS-атакам і шахрайським схемам, у 2024 році – на диджиталізації сервісів, використанні штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів і збільшенні витрат на навчання персоналу, а у 2025 році продовжив розкривати персонал як головний актив банку, пов'язуючи його розвиток із безпекою робочих місць, дистанційним і очним навчанням, розвитком IT-ініціатив, управлінських компетенцій, корпоративної етики, інформаційної безпеки та операційного ризик-менеджменту [14]. Укргазбанк у 2024–2025 роках посилює акценти на стійкості, добробуті працівників, навчанні, підтримці мобілізованих співробітників і реінтеграції ветеранів, а також на розвитку IT-інфраструктури, ризик-менеджменту, комплаєнсу, фінансового моніторингу, ESG-звітності, інклюзивності, використанні штучного інтелекту та Big Data в банківській сфері [12]. Універсал Банк / monobank у 2023–2025 роках демонстрував інший тип інституціоналізації – через посилення ризик-менеджменту, фінансового моніторингу, комплаєнс-функції, внутрішнього аудиту, кадрового резерву, програм навчання управлінського персоналу, а у 2025 році також через масштабування внутрішнього й зовнішнього навчання, обов'язкові дистанційні курси, розвиток навичок роботи зі штучним інтелектом, підтримку медичного страхування, вакцинації та програму сприяння психічному здоров'ю працівників [16]. Отже, у 2023–2025 роках банки дедалі частіше описували персонал не лише як витратний або адміністративний ресурс, а як носія компетенцій, що забезпечують адаптивність, якість клієнтського сервісу, безперервність операцій, цифрову стійкість, регуляторну відповідність і здатність банку діяти в умовах тривалої невизначеності. Така еволюція відповідає міжнародному тренду переходу від формального кадрового обліку до ширшого розкриття внеску людського капіталу у стій-

кість, результативність і довгостроковий розвиток банку [2–5].

Узагальнення основних змін у практиках управління людським капіталом та підходах до їх відображення у звітності банків наведено в табл. 4.

На основі зіставлення кількісних показників і змісту річної звітності можна запропонувати кілька моделей трансформації людського капіталу досліджуваних банків.

Перша модель, яку можна назвати моделлю цифрового масштабування, найбільш чітко простежується на прикладі ПриватБанку. Банк суттєво скоротив чисельність працівників і кількість структурних підрозділів, але водночас зберіг масштаб клієнтського обслуговування та забезпечив істотне зростання доходу на одного працівника. У цій моделі людський капітал стає менш чисельним, але більш складним за змістом: зростає роль компетенцій у сфері інформаційних технологій, роботи з даними, кібербезпеки, управління ризиками та комплаєнсу, тоді як частина типових операцій поступово переходить у цифрові канали [10].

Друга модель – мережева оптимізація великого універсального банку – характерна для Ощадбанку. Вона передбачає глибоке скорочення мережі та чисельності персоналу, але не зводиться до механічного зменшення витрат. Для такого банку критичним стає поєднання фізичної присутності, інклюзивного сервісу, цифровізації, централізації операцій, автоматизації бек-офісу та підтримки соціально важливих функцій. У цьому випадку людський капітал трансформується від масової філіальної моделі до більш компактної і складної сервісно-контрольної архітектури [11].

Третя модель – модель помірної оптимізації та функціонального посилення – простежується у ПУМБ, ОТП Банку, Райффайзен Банку та частково Укргазбанку. Вона полягає у скороченні або помірній оптимізації персоналу при одночасному зростанні продуктивності, вартості компетенцій і функціональної складності роботи. Для цих банків характерними є розвиток цифрового обслуговування, автоматизація процесів, посилення ризик-менеджменту, комплаєнсу, AML, антифроду, інформаційної безпеки та системного навчання. У воєнний період до цих елементів додалися підтримка працівників, психологічна допомога, гнучкість організації праці та посилення операційної стійкості [12–15].

Четверта модель – модель зростання на основі дистанційних каналів обслуговування – найбільш чітко проявляється на прикладі Універсал Банку / monobank. На відміну від класичних банків, приріст персоналу тут не був пов'язаний із розширенням мережі відділень. Навпаки, банк збільшував чисельність працівників за майже незмінної кількості структурних підрозділів. Головним драйвером став розвиток цифрової платформи, що потребує компетенцій у сфері інформаційних технологій, продуктової розробки, аналітики, операційної підтримки, фінансового моніторингу, управління ризиками, інформаційної безпеки та масштабованого клієнтського сервісу [16].

Запропоновані моделі трансформації безпосередньо пов'язані зі зміною професійної структури персоналу та вимог до його компетенцій. Оскільки річна звітність не містить уніфікованого розподілу персо-

Таблиця 4 – Матриця аналізу практик управління людським капіталом

Аналітична категорія	2019–2021	2022	2023–2025
Роль персоналу у звітності	Персонал переважно розглядався як кадровий ресурс банку, пов'язаний із чисельністю, витратами на оплату праці, навчанням і корпоративною культурою.	Людський капітал почав розкриватися як ресурс забезпечення безперервності діяльності та операційної стійкості в умовах війни.	Персонал дедалі більше подається як стратегічний чинник стійкості банку, цифрової трансформації, ESG-підходів та якості клієнтського сервісу.
Клієнтські підрозділи банку	Основний акцент робився на оптимізації мережі відділень, розвитку дистанційних каналів та поступовому перегляді ролі традиційного обслуговування клієнтів.	Клієнтські підрозділи адаптувалися до безпекових, операційних та енергетичних ризиків, зберігаючи доступність банківських послуг.	Фізична мережа стала меншою, але більш технологічною, універсальною та орієнтованою на складніші клієнтські потреби.
Інформаційні технології, інфраструктура та цифровізація	Розвивалися мобільні сервіси, онлайн-канали, автоматизація операцій і цифрові інструменти взаємодії з клієнтами.	Інформаційні технології та цифрова інфраструктура стали критичним елементом безперервності банківських сервісів.	Цифрова інфраструктура перетворилася на стратегічну основу бізнес-моделі банків і зростання продуктивності праці.
Управління ризиками, комплаєнс та фінансовий моніторинг	Посилилися друга лінія захисту, внутрішній контроль, регуляторна відповідність і функції фінансового моніторингу.	Зросла роль контролю операційних, кредитних, санкційних та інших ризиків, пов'язаних із воєнним середовищем.	Відбулася подальша інституціоналізація культури управління ризиками, комплаєнсу, фінансового моніторингу, кіберстійкості та інформаційної безпеки.
Підтримка працівників	Основними напрямками були навчання, розвиток, мотивація працівників і підтримка корпоративної культури.	У центрі уваги опинилися безпека працівників, дистанційна робота, психологічна підтримка, допомога мобілізованим працівникам та членам їхніх родин.	Практики підтримки працівників розширилися через програми психологічної підтримки, інклюзивності, ветеранські практики, безбар'єрність і соціальну відповідальність.

Джерело: сформовано автором на основі аналізу річних звітів семи банків України за 2019–2025 роки [10–16]

налу за функціональними напрямками у форматі FTE, така оцінка ґрунтується не на прямому статистичному вимірюванні, а на сукупності непрямих індикаторів. До них належать скорочення мережі відділень, розвиток мобільних застосунків і дистанційних каналів обслуговування, розширення ролі контакт-центрів, автоматизація операційних процесів, формалізація другої лінії захисту, а також посилення фінансового моніторингу та інформаційної безпеки. У сукупності це свідчить про поступове зменшення відносної ваги традиційних функцій масового клієнтського обслуговування та зростання значення цифрових, аналітичних, ризикових і контрольних компетенцій.

У 2019–2021 роках зміна професійних вимог до працівників банків була пов'язана насамперед із цифровізацією клієнтського обслуговування. Зростало значення цифрової грамотності, уміння працювати з дистанційними каналами, клієнтоорієнтованості, універсальності працівників відділень, навичок продажів і супроводу клієнтів. У 2022 році до цих характеристик додалися вимоги, пов'язані з роботою в умовах кризи: стресостійкість, гнучкість, здатність працювати в умовах підвищеного ризику та підтримувати безперервність сервісу в нестабільному операційному середовищі. У 2023–2025 роках дедалі більшого значення набували компетенції у сфері роботи з даними, управління ризиками, інформаційної безпеки, фінансового моніторингу, комплаєнсу, управління змінами та взаємодії в гібридних командах.

Ця трансформація узгоджується з глобальними тенденціями ринку праці, де цифрові, аналітичні, технологічні та адаптивні навички розглядаються як одні з ключових для майбутньої зайнятості [18]. Однак український банківський сектор має власну специфіку: цифровізація тут поєднується не лише з конкуренцією і клієнтськими очікуваннями, а й з воєнними ризиками, кіберзагрозами, енергетичною нестабільністю, регуляторним тиском і необхідністю забезпечувати фінансову інфраструктуру держави.

Окремим напрямом трансформації управління людським капіталом стала підтримка працівників в умовах повномасштабної війни. У річних звітах банків за 2022–2025 роки дедалі помітніше відображаються заходи, пов'язані з безпекою персоналу, організацією дистанційної та гнучкої роботи, психологічною допомогою, підтримкою мобілізованих працівників і членів їхніх родин, волонтерськими ініціативами, благодійністю, збереженням клієнтського сервісу та забезпеченням безперервності роботи банків. Хоча такі практики не завжди подаються у форматі уніфікованих HR-показників, сама їх наявність у річній звітності свідчить про розширення змісту управління людським капіталом.

Якщо у довоєнний період банки переважно розкривали HR-практики через навчання, розвиток, мотивацію працівників і корпоративну культуру, то після 2022 року до цих напрямів додалися елементи кризового управління, соціальної відповідальності, психологічної підтримки, безпеки працівників, а також допомоги мобілізованим працівникам, ветеранам і членам їхніх родин. Це свідчить про те, що управління людським капіталом у банках поступово стало не лише інструментом підвищення продуктивності, а й важ-

ливим механізмом збереження операційної спроможності, організаційної стійкості та довіри до банківської системи в умовах війни.

Висновки. Отримані результати дають підстави стверджувати, що у 2019–2025 роках українські банки пройшли шлях від переважно кількісного управління персоналом до більш складної моделі управління людським капіталом. Зменшення чисельності персоналу у більшості банків не означало автоматичного послаблення кадрового потенціалу. Навпаки, воно супроводжувалося підвищенням вимог до компетенцій, зростанням інтенсивності праці, подорожчанням кваліфікованої праці та посиленням ролі критичних функцій.

Водночас річна звітність банків залишається неоднорідною за рівнем деталізації інформації про людський капітал. Частина банків розкриває відповідні питання через опис програм навчання, підтримки працівників, інклюзивності, цифровізації та соціальної відповідальності, тоді як в інших звітах такі аспекти представлені фрагментарно. Це створює обмеження для порівняльного аналізу, однак водночас засвідчує актуальність формування більш уніфікованого підходу до розкриття інформації про людський капітал у банківському секторі України.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно дозволяє відокремити формальну динаміку зайнятості від реальної трансформації змісту праці. Для банківського сектору майбутня ефективність використання людського капіталу залежатиме не стільки від абсолютної чисельності працівників, скільки від здатності банків формувати ядро компетенцій у сферах цифрових технологій, аналітики, ризик-менеджменту, комплаєнсу, фінансового моніторингу, кібербезпеки, клієнтського сервісу та кризової стійкості.

У результаті дослідження встановлено, що у 2019–2025 роках практики управління людським капіталом у банках України зазнали глибокої трансформації. І ця трансформація проявилася не лише у скороченні чисельності персоналу і фізичної мережі, а й у зміні управлінських пріоритетів, професійної структури, компетенцій і змісту річної звітності.

За вибіркою семи банків чисельність працівників скоротилася на 24,5%, а кількість структурних підрозділів – на 43,7%. Водночас дохід на одного працівника істотно зріс у всіх банках, щодо яких наявні зіставні дані. Це свідчить про підвищення інтенсивності використання людського капіталу, однак потребує обережної інтерпретації, оскільки фінансові результати банків у 2022–2025 роках залежали не лише від внутрішньої продуктивності, а й від макрофінансового середовища.

Аналіз річних звітів показав, що у 2019–2021 роках розкриття інформації про персонал мало переважно традиційний характер і було зосереджене на навчанні, мотивації, корпоративній культурі, чисельності працівників та організаційних змінах. У 2022 році зміст таких розкриттів істотно змістився в бік безпеки працівників, безперервності діяльності, дистанційної роботи, підтримки персоналу та кризової адаптації. У 2023–2025 роках відповідні практики поступово набули більш сталого й інституціоналізованого характеру, що проявилось у посиленні уваги до соціальної відповідальності, інклюзивності, безбар'єрності, пси-

хологічної підтримки, ветеранських практик, кіберстійкості, культури управління ризиками та контрольних функцій.

Запропоновано типологію моделей трансформації людського капіталу: модель цифрового масштабування ПриватБанку; модель мережевої оптимізації великого

універсального банку на прикладі Ощадбанку; модель помірної оптимізації та функціонального посилення, характерна для ПУМБ, ОТП Банку, Райффайзен Банку та Укргазбанку; модель зростання на основі дистанційних каналів обслуговування на прикладі Універсал Банку / monobank.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Огляди банківського сектору за 2020–2025 роки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/publications>
2. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive. 2026.. URL: https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en
3. European Commission. European Sustainability Reporting Standards: ESRS S1 Own Workforce. 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng
4. International Organization for Standardization. ISO 30414:2025 Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. URL: <https://www.iso.org/standard/30414>
5. European Banking Authority. Guidelines on internal governance under CRD. 2022. URL: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/internal-governance/guidelines-internal-governance-under-crd>
6. Коваль М. І., Мельник Б. Ю. Формування належного кадрового потенціалу комерційних банків. *Облік і фінанси*. 2018. № 1. С. 148–153. URL: <https://afj.org.ua/storage/pdf/558-formuvannya-nalezhnogo-kadrovogo-potencialu-kommerciynih-bankiv.pdf>
7. Корнєєв М. В. Особливості відтворення людського капіталу в фінансовому секторі країни. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 9–10 (243–244). С. 18–28. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/12/9-10.21._topik_Korneyev-M.V.18-28.pdf
8. Філяр С., Сімаков С. Аналіз ринку праці банківського сектору: динаміка, статистика та безпека. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 314–320. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-48>
9. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектору України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-77-82>
10. АТ КБ «ПриватБанк». Річні звіти та консолідована фінансова звітність за 2019–2025 роки. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
11. АТ «Державний ощадний банк України». Консолідовані звіти про управління та фінансова звітність за 2019–2025 роки. URL: <https://www.oschadbank.ua/en/finansova-zvitnist>
12. АБ «Укргазбанк». Річна інформація емітента, річні звіти та звіти зі сталого розвитку за 2019–2025 роки. URL: https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results/rishfin/auditors_report/
13. АТ «Райффайзен Банк». Річні звіти керівництва та фінансова звітність за 2019–2025 роки. URL: <https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/finansova-zvitnist-banku-zgidno-z-mizhnarodnimi-standartami-finsovoi-zvitnosti-zi-zvitom-auditor%D0%B0>
14. АТ «ПУМБ». Річні звіти та фінансова звітність за 2019–2025 роки. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports
15. АТ «ОТП БАНК». Річні звіти та фінансова звітність за 2019–2025 роки. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/informations/annual-reports/?srsltid=AfmBOoo4jE7lX410f-kXVZJgzSEM9haT3h-6BSAyGHGA-0IBJpIq1Fyr>
16. АТ «Універсал Банк». Річна інформація емітента та фінансова звітність за 2019–2025 роки. URL: <https://universalbank.com.ua/richna-informaciya-emitenta-regulyarna-informaciya>
17. Національний банк України. Статистика банківського нагляду. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 05.07.2026).
18. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

References:

1. Natsionalnyi bank Ukrainy. Ohliady bankivskoho sektoru za 2020–2025 roky [Banking sector reviews for 2020–2025]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/publications>
2. European Commission (2026) Corporate Sustainability Reporting Directive. Available at: https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en
3. European Commission (2023) European Sustainability Reporting Standards: ESRS S1 Own Workforce. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng
4. International Organization for Standardization (2025) ISO 30414:2025 Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. Available at: <https://www.iso.org/standard/30414>
5. European Banking Authority (2022) Guidelines on internal governance under CRD. Available at: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/internal-governance/guidelines-internal-governance-under-crd>
6. Koval M. I., & Melnyk B. Yu. (2018) Formuvannya nalezhnogo kadrovoho potentsialu komertsiiynkh bankiv [Formation of the appropriate personnel potential of commercial banks]. *Oblik i finansy – Accounting and Finance*, no. 1, pp. 148–153. Available at: <https://afj.org.ua/storage/pdf/558-formuvannya-nalezhnogo-kadrovogo-potencialu-kommerciynih-bankiv.pdf>
7. Kornieiev M. V. (2021) Osoblyvosti vidtvorennia liudskoho kapitalu v finansovomu sektori krainy [Peculiarities of human capital reproduction in the financial sector of the country]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, no. 9–10(243–244), pp. 18–28. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/12/9-10.21._topik_Korneyev-M.V.18-28.pdf
8. Fimiar S., & Simakov S. (2025) Analiz rynku pratsi bankivskoho sektoru: dynamika, statystyka ta bezpeka [Analysis of the banking sector labour market: dynamics, statistics and security]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, no. 3(54), pp. 314–320. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-48>
9. Andriushchenko I. S., & Skydan V. L. (2023) Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektora Ukrainy [Digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 12, pp. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-77-82>
10. АТ КБ “PryvatBank”. Richni zvity ta konsolidovana finansova zvitnist za 2019–2025 roky [Annual reports and consolidated financial statements for 2019–2025]. Available at: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>

11. AT “Derzhavnyi oshchadnyi bank Ukrainy”. Konsolidovani zvity pro upravlinnia ta finansova zvitnist za 2019–2025 roky [Consolidated management reports and financial statements for 2019–2025]. Available at: <https://www.oschadbank.ua/en/finansova-zvitnist>
12. AB “Ukrhazbank”. Richna informatsiia emitenta, richni zvity ta zvity zi staloho rozvytku za 2019–2025 roky [Annual issuer information, annual reports and sustainability reports for 2019–2025]. Available at: https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results/rishfin/auditors_report/
13. AT “Raiffaizen Bank”. Richni zvity kerivnytstva ta finansova zvitnist za 2019–2025 roky [Annual management reports and financial statements for 2019–2025]. Available at: <https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/finansova-zvitnist-banku-zgidno-z-mizhnarodnimi-standartami-finansovoi-zvitnosti-zi-zvitom-auditor%D0%B0>
14. AT “PUMB”. Richni zvity ta finansova zvitnist za 2019–2025 roky [Annual reports and financial statements for 2019–2025]. Available at: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports
15. AT “OTP BANK”. Richni zvity ta finansova zvitnist za 2019–2025 roky [Annual reports and financial statements for 2019–2025]. Available at: <https://www.otpbank.com.ua/about/informations/annual-reports/>
16. AT “Universal Bank”. Richna informatsiia emitenta ta finansova zvitnist za 2019–2025 roky [Annual issuer information and financial statements for 2019–2025]. Available at: <https://www.universalbank.com.ua/richna-informaciya-emitenta-regulyarna-informaciya>
17. Natsionalnyi bank Ukrainy. Statystyka bankivskoho nahliadu [Banking supervision statistics]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
18. World Economic Forum (2025) The Future of Jobs Report 2025. Available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

Stepanov Oleksandr

Private Higher Education Establishment “European University”

TRANSFORMATION OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT PRACTICES IN UKRAINIAN BANKS IN 2019–2025 BASED ON THEIR ANNUAL REPORTS

The article examines and investigates the transformation of human capital management practices in seven Ukrainian banks in 2019–2025 based on an analysis of their annual reports and a comparison of key quantitative indicators. The analysis covers JSC CB PrivatBank, JSC Oschadbank, JSB Ukrgasbank, JSC Raiffeisen Bank, JSC OTP Bank, JSC FUIB, and JSC Universal Bank/monobank. The relevance of the study is determined by the fact that in 2019–2025 the Ukrainian banking sector was simultaneously affected by digitalization, the COVID-19 pandemic, the full-scale war, and the strengthening of regulatory requirements, which in turn led to a reduction in physical branch networks and a shortage of qualified personnel. The article proves that changes in human capital management cannot be considered only in terms of staff reductions. In 2019–2025, most of the analyzed banks demonstrated a combination of quantitative optimization of personnel and physical networks with a qualitative increase in the complexity of human capital requirements. This was reflected in the growth of revenue per employee, the rising value of professional competencies, and the strengthened role of IT, data management, risk management, compliance, financial monitoring, cybersecurity, operational resilience, and employee support practices. It has been established that banks' annual reports gradually shifted their focus from a formal description of personnel to the presentation of human capital as a factor of digital transformation, business continuity, and social responsibility. The article proposes a typology of human capital transformation models: the digital scaling model, the network optimization model of a large universal bank, the model of moderate optimization and functional strengthening, and the growth model based on remote service channels. The results of the study may be used for the further development of a methodology for assessing the efficiency of human capital utilization in the Ukrainian banking sector.

Keywords: Ukrainian banking sector, human capital, human capital management, annual reports, digitalization, war, bank employees, content analysis, bank resilience, competencies.

JEL classification: G21, J24, M41, M54

Дата надходження статті: 05.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 14.08.2026

Дата публікації статті: 03.09.2026