

Tetiana Ovcharenko
*Ph.D., Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Innovation
and Investment Management
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Овчаренко Т.С.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-639-3-42>

**DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE BANKING SECTOR:
A EUROPEAN APPROACH IN THE CONTEXT
OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ:
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПІДХІД У КОНТЕКСТІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Цифровізація банківської сфери в країнах Європейського Союзу охоплює не лише розвиток фінансових продуктів і сервісів, а й глибоку трансформацію системи управління персоналом. Європейські банки переходять до цифрових HR-моделей, які забезпечують гнучкість, технологічність, оптимізацію витрат і підвищення продуктивності працівників. Управління персоналом стає стратегічним елементом цифрової трансформації банків, оскільки саме людський капітал забезпечує впровадження інноваційних технологій. З проведеного дослідження, встановлено, що технології RPA (Robotic Process Automation), API-інтеграції, CRM-системи типу Salesforce та ERP-рішення на базі SAP суттєво знижують потребу в операційному персоналі, одночасно збільшуючи попит на фахівців, які мають навички low-code/no-code розробки, data engineering, штучного інтелекту і кібербезпеки. При цьому, зміщується фокус із масового рекрутингу на пошук нішових фахівців із глибокою експертизою у банківських мікросервісах, фінансових API, криптографії. До прикладу, впровадження системи автоматизованої перевірки транзакцій на AML/FT (Anti-Money Laundering/Financing of Terrorism) вимагає не просто аналітика, а фахівця з математичною освітою, здатного будувати rule-based та anomaly-based моделі на основі транзакційної історії клієнта. Така зміна парадигми впливає і на внутрішні HR-процеси: класичні KPI замінюються на OKR-механізми з гнучкими порогами, автоматизоване

оцінювання компетенцій здійснюється через адаптивні онлайн-системи, де кожен працівник проходить регулярне тестування в рамках сертифікаційних процедур.

Щодо, дистанційного банкінгу, який також змінює функціональну конфігурацію персоналу, зокрема за рахунок децентралізації обслуговування. Якщо традиційна модель передбачала фізичну присутність у відділенні, то сьогодні близько 70–85% операцій здійснюються через мобільні додатки або веб-інтерфейси. Це впливає не лише на структуру контакт-центрів, а й на сам підхід до навчання персоналу: курси трансформуються у мікронавчальні модулі з елементами гейміфікації, застосовуються технології *immersive learning* із VR-інтерфейсами для тренування ситуаційних сценаріїв, як, наприклад, реагування на конфлікт із клієнтом у віртуальному середовищі. Створюються діджитал-академії, які функціонують як платформи постійного апгрейду навичок, де проходження кожного етапу фіксується в єдиному *employee data lake*. Це дає змогу HR-підрозділам прогнозувати потенціал розвитку працівника за допомогою алгоритмів машинного навчання, оптимізуючи *career path* на базі моделей компетенцій і навичок (*skills ontology*). У результаті змінюється парадигма взаємодії працівника й організації – від вертикального адміністрування до горизонтального партнерства на основі цільових метрик продуктивності [1]. Щодо ролевих функцій, то вони у банках стають дедалі глибше спеціалізованими, при цьому зберігається взаємозалежність між підрозділами. Фронтіві ланки персоналу – менеджери з обслуговування, оператори, персональні банкіри – виконують функції інтерфейсу між клієнтом і банківською системою, формуючи вхідні вектори даних, що обробляються на рівні *middle-office*. Цей рівень містить команди, що відповідають за онбординг, перевірку документів, верифікацію KYC-профілів, первинну сегментацію клієнтів. Система HR-структурування тут повинна враховувати не лише технічні знання працівників, а й здатність до мультифункціональності - гнучке перемикання між каналами обслуговування (*call, chat, email*), знання процедурних стандартів ISO 27001, PSD2, знання логіки API-взаємодії з відкритими сервісами. Працівники аналітичного блоку (*credit risk officers, financial analysts, liquidity planners*) працюють у режимі постійного моделювання сценаріїв, з опорою на інструменти математичної статистики, факторного аналізу, портфельної оптимізації, що потребує окремих програм підвищення кваліфікації та залучення до міжбанківських тренінгів з моделями Solvency II, IFRS 9 та IRB-методиками. Цифрові платформи суттєво підсилюють гнучкість HR-середовища в банках: система *performance management* на основі *real-time feedback, employee analytics* та *continuous coaching* дозволяє будувати адаптивні маршрути професійного зростання. Технології типу Workday, BambooHR або SAP SuccessFactors інтегруються в єдину систему управління компетенціями, де кожна позиція супроводжується

чітким картуванням скілів, з прив'язкою до внутрішніх тренінгів, зовнішніх курсів та бізнес-результатів. Цей рівень деталізації дозволяє банку оперативного перерозподіляти кадрові ресурси відповідно до зміни операційних навантажень або появи нових ризиків. Наприклад, у період запуску нових цифрових продуктів – на зразок віртуальних карт, платіжних систем на базі блокчейн чи сервісів BNPL (Buy Now Pay Later) – HR-підрозділ повинен швидко зібрати міжфункціональну команду, сформувавши для неї road-map компетенцій і забезпечити менторство з боку досвідчених product owners або scrum-майстрів. Такий формат HR-агрегації ресурсів змінює саму природу взаємодії: працівник стає елементом тимчасової value-oriented команди, де вимірюється не лише output, а й рівень участі в створенні цінності для клієнта [2]. Культура управління персоналом у банківській сфері також еволюціонує від ієрархічної до інклюзивної. Це виявляється у переході від авторитарних систем прийняття рішень до моделі лідерства 3.0 – орієнтованої на коучинг, фасилітацію і децентралізовану ініціативу.

Фінансові установи, що працюють у середовищі з високим рівнем регуляторного тиску, повинні одночасно забезпечити гнучкість внутрішньої комунікації та відповідність зовнішнім нормативам. Це реалізується через розвиток практик servant leadership, agile-команд, віртуальних community of practice і peer learning платформ. У такій архітектурі управління персоналом посилюється функція People Analytics: створюються багатофакторні моделі прогнозування ризиків звільнення, визначення індексу залученості (engagement index), відстеження індексу адаптації в перші 90 днів, що дає змогу знижувати втрати, пов'язані з онбордингом нових кадрів. Усе це підтверджує, що сучасна HR-парадигма в банку – це не просто операційна функція, а частина стратегії сталого розвитку з чітко вираженою аналітичною компонентою.

Талант-менеджмент як концепт і практика управління персоналом формується на перетині HR-аналітики, корпоративного прогнозування, організаційної психології та бізнес-архітектури. У практичному вимірі система талант-менеджменту формується як багатофункціональний модуль, що охоплює етапи ідентифікації потенціалу, індивідуалізованої побудови траєкторій розвитку, внутрішнього рекрутингу, управління наступністю, мотиваційного балансування та метрик залученості. У межах цих процедур активно використовуються цифрові інструменти - від платформ (performance review, 360-degree feedback, OKR), до аналітичних HRM-систем, що на основі великих даних моделюють поведінкові патерни, виявляють схильність до вигорання, прогнозують ризики втрати ключових працівників та пропонують персоналізовані моделі розвитку. Центральне місце в структурі талант-менеджменту займає система кадрового резерву, побудована не за принципом стажу чи посадового рангу, а на основі композитного індексу потенціалу (Potential

Index Score), що враховує когнітивну гнучкість, емоційну стійкість, лідерський стиль, інноваційність рішень, системність мислення та здатність до мультифункціонального виконання завдань [3]. У професійній практиці функції управління персоналом структуруються навколо концепції HR value chain, де кожен етап має чітко окреслене функціональне навантаження, пов'язане з продуктивністю, адаптивністю та вартісною ефективністю людського капіталу.

Функція планування потреб у персоналі базується на проектному моделюванні навантажень, балансі компетенцій і структурно-динамічних прогнозах. Вона реалізується через інтегровані HR-аналітичні модулі, що співвідносять бізнес-цілі з кількісно-якісною матрицею персоналу (Workforce Planning Dashboard). Далі функція рекрутингу трансформується у повноцінний процес talent acquisition, що включає не лише підбір, а й маркетинг вакансій, побудову бренду роботодавця, сегментацію каналів пошуку, програмне сортування резюме на основі AI-фільтрів, проведення структурованих інтерв'ю за методиками STAR/BEI, використання ігрових тестувань, автоматизацію документообігу при наймі. Усі ці інструменти забезпечують високу релевантність кандидатів, прискорюють цикл закриття вакансій та мінімізують ризики токсичних наймів. Функція розвитку персоналу має багатокомпонентний характер і включає індивідуальні програми розвитку (IDP), лінії внутрішнього навчання (LMS), кейс-клуби, сесії фасилітації, участь у стратегічних проєктах як інструмент розвитку soft-skills, інтеграцію з освітніми платформами типу Coursera for Business, а також побудову компетентнісних профілів на основі job framework, що визначає розрив між поточним і цільовим рівнем володіння навичками. З практичного боку розвиток оцифровується через трекінг-метрики (learning hours, completion rate, ROI of learning), які формують повну картину ефективності навчальних вкладень [4]. Контроль та оцінка персоналу відбуваються у кількох технічно деталізованих форматах. Performance Management реалізується як сукупність циклів із постановки цілей, проміжного фідбеку, фінальної оцінки та коригування результатів. Застосовуються такі інструменти, як OKR, KPI, Balance Scorecard, continuous feedback loops, peer-review системи. У структурі оцінки активно використовуються People Analytics - системи аналізу поведінкових метрик, що дають змогу виявити тісноту комунікацій, ефективність командної взаємодії, рівень ініціативності та відповідність корпоративним цінностям. Інструменти типу Microsoft Viva, Culture Amp або Lattice забезпечують візуалізацію HR-даних у форматі теплових карт, порівняльної аналітики, кластерного моделювання. Це дає можливість адаптувати управлінські рішення до реального стану залученості та продуктивності працівників, а також розраховувати індекс HR ROI як відношення створеної цінності до витрат на персонал.

Література:

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
2. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262. DOI: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262>
3. Смолинець І. Б. Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>
4. Потьомкіна О. В. Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26)