

Список використаних джерел:

1. Науменко Ю., Крупський О., Стасюк Ю. Сучасні моделі та інструменти ухвалення управлінських рішень у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 5 (96). С. 142-152. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.
2. Стасюк Ю., Вайнілович І., Кобченко А. Роль емоційного інтелекту та професійної культури у розвитку закладів вищої освіти. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Т. 3. С. 214-222. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/265>.
3. Krupskyi O. P., Stasiuk Yu. M., Voloshyna A. R. Strategic planning and implementation of the innovation development potential of an enterprise. *Effective Economy*. 2024. No. 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83>.
4. Montero Guerra J. M., Danvila-del-Valle I., Méndez-Suárez M. The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 188. 122291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>.
5. Mylyanyk R. V. Innovative Approaches to the Formation and Development of Managerial Competencies. *Business Inform*. 2022. Vol. 7(534). P. 203-210. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-203-210>.
6. Neumeyer X., Liu M. Managerial Competencies and Development in the Digital Age. *IEEE Engineering Management Review*. 2021. Vol. 49. Iss. 3. P. 49-55. <https://doi.org/10.1109/emr.2021.3101950>.
7. Rêgo B. S., Jayantilal S., Ferreira J. J., Carayannis E. G. Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. Vol. 13. Iss. 4. P. 3195-3222. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3>.
8. Rialti R., Filieri R. Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67. Iss. 4. P. 439-452. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003>.

Коротков Д. В., канд. техн. наук Джур О. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВ МАЙБУТНЬОГО:
АДАПТАЦІЯ ДО МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Сучасні банки, як організації більш за інших пов'язані із споживачами, що належать до різноманітних культур, тому менеджмент персоналу в банках майбутнього – це не просто «підсистема управління персоналом», а стратегічний центр, що поєднує управління високими технологіями в банку та емоційний інтелект задля успішності в сучасному бізнес-середовищі.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення міжнародної конкуренції банківський сектор зазнає суттєвих трансформацій, що безпосередньо впливають на підходи до управління персоналом. Особливої актуальності набуває питання адаптації системи менеджменту персоналу банків до міжнародного

середовища, яке характеризується високими стандартами обслуговування, швидким впровадженням інновацій та зростанням вимог до професійних і міжкультурних компетенцій працівників [1]. Для ПриватБанк як одного з лідерів банківського сектору України ця проблема є стратегічно важливою, оскільки банк активно інтегрується у світовий фінансовий простір та впроваджує сучасні цифрові рішення. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, що потребує формування нових моделей роботи з кадрами, орієнтованих на гнучкість, інноваційність, використання горизонтальної та мереживої комунікації, прийняття рішень на основі Big Data, безперервне навчання. Водночас виникає суперечність між зростаючими вимогами міжнародного середовища та рівнем підготовки персоналу, що визначає необхідність глибокого аналізу та вдосконалення кадрової політики банку.

Аналіз сучасних тенденцій у сфері управління персоналом банків свідчить про поступовий перехід до цифрових HR-практик, автоматизації процесів рекрутингу, навчання та оцінювання персоналу, а також активного використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень [2]. У ПриватБанк ці процеси проявляються у впровадженні онлайн-сервісів, дистанційного навчання працівників, розвитку корпоративної культури інновацій та клієнтоорієнтованості. Водночас міжнародне середовище вимагає від працівників не лише професійних знань, але й володіння іноземними мовами, здатності працювати у мультикультурних командах, швидко адаптуватися до змін та опановувати нові цифрові інструменти [3]. Це зумовлює зростання ролі безперервного навчання та розвитку персоналу, а також формування «м'яких» компетенцій, таких як комунікабельність, емоційний інтелект і критичне мислення. Проте на практиці існують проблеми, пов'язані із спротивом змінам (звичка до ієрархії, боязнь ШІ), нерівномірністю розвитку навичок працівників, вузькопрофільністю фахівців, недостатнім рівнем інтеграції міжнародних стандартів у внутрішні процеси управління персоналом, культурна замкненість (мовний бар'єр, недостатній рівень кросфункціональної взаємодії).

З метою підвищення ефективності менеджменту персоналу в умовах міжнародного середовища ПриватБанк доцільно впроваджувати комплексний підхід, що поєднує цифровізацію HR-процесів, розвиток системи безперервного навчання та активну інтеграцію міжнародних практик управління

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026 :
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

персоналом (табл. 1). Зокрема, важливим є створення сучасних платформ для онлайн-навчання, впровадження програм підвищення кваліфікації з урахуванням міжнародних стандартів, розвиток програм обміну досвідом із закордонними фінансовими установами, а також удосконалення системи мотивації персоналу. Крім того, необхідно приділяти увагу формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації, відкритість та співпрацю, що сприятиме підвищенню адаптивності працівників до змін. Запропоновані заходи спрямовані на створення інтегрованої цифрової HR-екосистеми, що дозволить забезпечити довгострокову стійкість банку в умовах високої конкуренції і глобальної нестабільності.

Таблиця 1

Узагальнена таблиця впровадження HR-tech рішень

HR-tech рішення	Мета впровадження	Очікуваний ефект
HRIS	Централізація HR-процесів	Прозорість процесів та автоматизація управління персоналом
AI-рекрутинг	Оптимізація процесу підбору персоналу	Скорочення часу найму та підвищення якості відбору кандидатів
LXP	Персоналізація навчання	Підвищення ефективності професійного розвитку працівників
Talent Marketplace	Розвиток внутрішньої мобільності	Зниження плинності кадрів та утримання талантів
ESS	Впровадження самообслуговування співробітників	Зменшення адміністративних витрат та прискорення HR-процесів
People Analytics	Data-driven управління персоналом	Прийняття стратегічних кадрових рішень на основі аналітики

Джерело: складено авторами

Важливу роль у цьому процесі відіграє також державна політика, спрямована на розвиток фінансового сектору та підвищення якості освіти у сфері банківської справи. Отже, ефективна адаптація менеджменту персоналу банків до міжнародного середовища є ключовим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку, а впровадження сучасних підходів до управління кадрами дозволить ПриватБанк зміцнити свої позиції на міжнародному фінансовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page. 2020. 440 p.

2. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25, 216-231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>.
3. Гульман Д. С., Джур О. Є. Удосконалення механізму підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських банків на глобальному ринку шляхом цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.110>.

Канд. психол. наук Крупський О. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ ЛОЯЛЬНІСТЮ У Б'ЮТІ-БІЗНЕСІ

Управління клієнтською лояльністю за допомогою цифрових інструментів у б'юті-бізнесі виступає важливим стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному цифровому середовищі [14]. Стрімкий розвиток цифрових технологій трансформував механізми взаємодії компаній зі споживачами, особливо у сфері електронної комерції, де підприємства прагнуть формувати інтерактивний, персоналізований та емоційно орієнтований клієнтський досвід [1; 15]. Використання цифрових інструментів управління дозволяє поглиблювати взаємовідносини з клієнтами, формувати довгострокову лояльність та забезпечувати сталість бізнес-моделей підприємств сервісної економіки [2; 8]. Одним із ключових інструментів цифрового управління взаємовідносинами з клієнтами є CRM-системи, які дозволяють системно аналізувати клієнтські дані, прогнозувати поведінкові патерни споживачів та координувати комунікації на різних цифрових платформах. Використання таких систем сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній, оптимізації управління клієнтськими базами та розвитку персоналізованих маркетингових стратегій, що є важливим фактором підвищення залученості аудиторії [9; 11].

Важливу роль у формуванні клієнтської лояльності відіграють цифрові програми лояльності, зокрема бальні системи, електронні купони та персоналізовані пропозиції. Завдяки розвитку технологій ШІ та машинного навчання такі інструменти стають доступними не лише для великих корпорацій, а й для малих та середніх підприємств б'юті-індустрії [10]. Персоналізація маркетингових