

УДК 31.101.52

JEL B29, M11, M12

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-11

Кукса В.М.

кандидат економічних наук,
доцент економіки, фінансів, обліку,
математичних та інформаційних дисциплін,
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2061-0098>

Valentina Kuksa

Cherkassy Branch of Private Higher Education Establishment
“European University”

Третяк Н.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9457-2645>

Natalia Tretiak

Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy National University

Маренич А.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, управління та адміністрування,
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4960-3390>

Anatoly Marenych

Cherkasy State Professional Business College

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

MANAGEMENT OF PERSONNEL AND OPERATIONAL ACTIVITIES OF A BANKING INSTITUTION: THEORETICAL AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Анотація. Дослідження присвячене комплексному аналізу цифрової трансформації управління персоналом і операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Виявлено, що зростання конкурентоспроможності банку забезпечується впровадженням сучасних цифрових технологій, серед яких автоматизація HR-процесів, big data-аналітика, штучний інтелект, гейміфікація та e-learning. У сфері операційної діяльності ключовими процесами є централізація функцій, застосування IT-рішень і автоматизація завдань. Запропоновані напрями сприятимуть підвищенню гнучкості та результативності банку, покращенню якості клієнтського обслуговування, створять умови для професійного розвитку персоналу. Поєднання інновацій у двох ключових напрямках управління дозволяє АТ КБ «ПриватБанк» зберігати лідерські позиції у фінансовій сфері.

Ключові слова: управління персоналом, банківська діяльність, операційна діяльність, операційна ефективність, цифровізація економіки, HR-менеджмент, інноваційні технології, фінансові установи, оптимізація бізнес процесів, стратегічне управління, цифрова трансформація.

Abstract. Introduction: The paper addresses the pressing issue of improving the human resource management system and operational activities of a banking institution in the context of economic digitalization, using the case of JSC CB “PrivatBank.” The challenges of the modern financial market necessitate the search for new effective approaches to management and human resource administration that can ensure the bank’s competitiveness and sustainable development in a changing market environment. **Purpose:** The aim of the study is to develop theoretical foundations and practical recommendations for enhancing management processes through the integration of modern digital technologies into the personnel and operational activities of JSC CB “PrivatBank.” **Methods:** The methodological basis of the research includes systems and comparative analysis, methods of comparison and expert evaluation, as well as the analysis of reports and statistical data on the activities of JSC CB “PrivatBank.” **Results:** The main results of the study involve identifying key areas of the bank’s digital transformation, including the automation of HR processes, implementation of big data analytics, utilization of artificial intelligence tools, gamification, and remote staff training systems. In the field of operational

activities, emphasis is placed on the centralization of back-office functions and operations, large-scale automation of routine tasks, and the use of IT solutions that help reduce costs, improve customer service quality, and enhance the efficiency of internal business processes. **Conclusion:** The conclusions note that digital technologies serve not only as optimization tools but also as catalysts for internal organizational changes within the banking institution. New digital solutions act as drivers of change in corporate culture, fostering an environment focused on innovation, flexibility, and continuous learning. The author proposes further implementation of flexible management models, digital platforms for staff development, CRM systems, and integrated IT infrastructures aimed at increasing the bank's adaptability, innovation potential, and resilience to external challenges, risks, and threats.

Keywords: human resource management, banking activities, operational activities, operational efficiency, digitalization of the economy, HR management, innovative technologies, financial institutions, business process optimization, strategic management, digital transformation.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровізацією економіки, яка охоплює всі сфери суспільного життя, зокрема банківську діяльність. У цьому контексті особливого значення набуває вдосконалення системи управління персоналом та операційними процесами банківських установ, адже саме ефективна взаємодія між людським капіталом і технологічними рішеннями забезпечує конкурентоспроможність та стабільність фінансових організацій.

Банківська сфера є однією з найбільш динамічних галузей, яка швидко адаптується до новітніх цифрових викликів. Успішне впровадження інновацій потребує не лише модернізації технічної інфраструктури, але й оновлення підходів до управління персоналом, оптимізації операційної діяльності, підвищення гнучкості управлінських рішень та формування нових компетенцій у працівників.

Управління персоналом та операційними процесами в умовах цифрової трансформації вимагає комплексного підходу, що базується на теоретичних знаннях і практичних інструментах. Саме це зумовлює необхідність глибокого аналізу сучасних тенденцій, оцінки їх впливу на банківську діяльність та розробки ефективних рекомендацій щодо їх впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації управління персоналом і операційної діяльності в умовах цифрової економіки знаходять своє відображення у численних наукових працях як українських, так і зарубіжних дослідників, серед яких варто відзначити Середу Г.В., Колота А.М. [3], Лопушак Г.С., Польову Н.М. [1], Фімяр С.В. [2] та інших. Водночас, незважаючи на наявність ґрунтовних теоретичних досліджень, аспекти цифровізації саме в контексті інтеграції сучасних технологій в управління персоналом та операційними процесами банківських установ досліджені недостатньо. Це зумовлює потребу у подальшому аналізі та розробці практичних рекомендацій, що визначає актуальність обраної теми.

Метою статті є дослідження теоретичних засад та практичних підходів до управління персоналом і операційною діяльністю банківських установ в умовах цифрової трансформації економіки, а також розробка рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових технологій у кадрові та операційні процеси з метою підвищення продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності банківських структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом у банківському секторі зазнає глибоких змін під впливом цифрових технологій. Застосування автоматизованих систем HRM, платформ дистанційного навчання, гейміфікації, аналітики великих даних і штучного інтелекту дозволяє суттєво підвищити ефективність

підбору, розвитку та мотивації працівників. Це сприяє формуванню адаптивної організаційної структури, здатної гнучко реагувати на зміни на ринку праці та технологічні виклики.

У контексті операційної діяльності важливим стає впровадження IT-рішень, які забезпечують автоматизацію рутинних процесів, централізацію бек-офісних функцій, підвищення швидкості обробки операцій і зменшення витрат. Такі інструменти не лише підвищують якість клієнтського обслуговування, але й дають змогу вивільнити ресурси для стратегічних завдань.

Важливо зазначити, що цифрові трансформації в управлінні персоналом та операційною діяльністю сприяють також формуванню нової корпоративної культури. Вона базується на принципах відкритості до змін, безперервного навчання та взаємодії між працівниками через цифрові платформи. Це створює передумови для реалізації довгострокових стратегій сталого розвитку банківських установ.

Операційна діяльність банку охоплює комплекс щоденних фінансових, обслуговуючих та адміністративних процесів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та прибутковості установи. Операційна діяльність банку та порядок здійснення операцій затверджена Постановою Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України № 7504.07.2018 Правління НБУ [4].

З теоретичної точки зору, ефективна операційна діяльність повинна базуватися на підходах:

1. Процесний підхід – операційна діяльність банку розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен із яких має чітку мету, вхід, вихід і відповідальних виконавців. Такий підхід дозволяє формалізувати, стандартизувати та оптимізувати основні операції, забезпечуючи їх прозорість і керованість. Виділяють три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорії справедливості і модель Портера–Лоулера [8, с. 304].

2. Цілеспрямованість та результативність – операційні процеси мають бути орієнтовані на досягнення стратегічних цілей банку, таких як прибутковість, клієнтоорієнтованість, ефективне управління ризиками. Важливо постійно вимірювати ефективність процесів через KPI (ключові показники результативності).

3. Безперервне вдосконалення (Continuous Improvement) – застосування моделей Lean Management, Six Sigma або Kaizen сприяє мінімізації втрат, усуненню дублювань, підвищенню якості обслуговування та скороченню часу виконання операцій. Методологія Lean, відома також як ощадливе виробництво, була сформована в Японії в середині XX століття як інноваційна концепція ефективного управління виробничими процесами. Ініціатором її розробки став інженер компанії Toyota – Тайічі Оно, який прагнув зменшити втрати та неефективність

шляхом оптимізації операцій і усунення надлишкових дій у виробництві. У свою чергу, методика Six Sigma виникла у США в 1980-х роках завдяки компанії Motorola [7]. Її основою є використання статистичних інструментів для аналізу процесів і зменшення відхилень, що впливають на якість кінцевого продукту.

4. Гнучкість і адаптивність – сучасний банк повинен швидко адаптуватися до змін ринку, нормативного середовища та поведінки клієнтів. Це досягається за рахунок децентралізованих рішень, цифрових платформ та аналітики в режимі реального часу.

5. Цифровізація та автоматизація – використання цифрових технологій (RPA, CRM-систем, штучного інтелекту) дозволяє знизити навантаження на персонал, підвищити швидкість і точність операцій, а також забезпечити кращий клієнтський досвід. АТ КБ ПриватБанк активно застосовує ці принципи, особливо в контексті мобільного додатку Приват24 і цифрових сервісів.

6. Контроль якості та управління ризиками – ефективна операційна система повинна містити вбудовані механізми контролю якості, аудитів, верифікації даних і оцінювання ризиків, що мінімізує ймовірність помилок і втрат для банку.

Управління персоналом у банківському секторі є стратегічно важливим напрямом, що охоплює весь життєвий цикл працівника в організації – від підбору та адаптації до професійного розвитку, мотивації та утримання. Головною метою є створення ефективної системи управління людським капіталом, яка забезпечить відповідність кваліфікаційного рівня працівників вимогам банківської установи та сприятиме досягненню її стратегічних цілей.

Теоретичну основу кадрового менеджменту в банківській сфері становлять такі підходи:

1. Мотиваційні теорії – класичні підходи, розроблені А. Маслоу, Ф. Герцбергом та Д. Мак Грегором [8, с. 303], формують уявлення про потреби працівників, які впливають на їхню поведінку, рівень залученості та лояльності. Вони використовуються для розробки систем винагород, стимулювання та організаційної культури.

2. Модель компетенцій – передбачає ідентифікацію ключових знань, навичок і особистісних характеристик, які є критичними для певної ролі. Це дозволяє не лише формувати кадровий резерв, а й забезпечити ефективну систему навчання, оцінювання та кар'єрного розвитку.

3. HR-аналітика – сучасний інструмент, що передбачає використання цифрових технологій і статистичних методів для аналізу даних про працівників. Це дає змогу оцінювати продуктивність, виявляти чинники задоволеності, прогнозувати плинність кадрів та обґрунтовано приймати управлінські рішення.

Застосування цих теоретичних концепцій у практиці банківського управління дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, знизити рівень стресу і плинності кадрів, а також створити сприятливе середовище для професійного зростання.

Ефективне управління людськими ресурсами є одним із ключових чинників успішної діяльності банківської установи, особливо в умовах активного впровадження цифрових технологій. Саме від рівня мотивації персоналу, можливостей професійного розвитку, а також ступеня автоматизації процесів операційної діяльності залежить якість виконання банківських операцій та конкурентоспроможність банківської установи загалом.

За інформацією «Опендатабот», у 2025 році серед українських банків найбільший прибуток після оподаткування продовжує демонструвати АТ КБ «ПриватБанк», який суттєво випереджає інші установи за розміром отриманого прибутку – 12,11 млрд грн (у порівнянні з 7,57 млрд грн у попередній період) (рис. 1).

Це свідчить про високий рівень операційної діяльності та її ефективності, досягнутої, зокрема, завдяки активному впровадженню цифрових рішень в управління персоналом та бізнес-процесами.

Друге місце посідає АТ «Ощадбанк» з прибутком 3,08 млрд грн, що також демонструє зростання у порівнянні з минулим періодом (2,46 млрд грн). АТ «Укресімбанк» заробив 1,76 млрд грн, посівши третє місце за поточними фінансовими показниками, хоча у попередньому періоді займав четверту позицію.

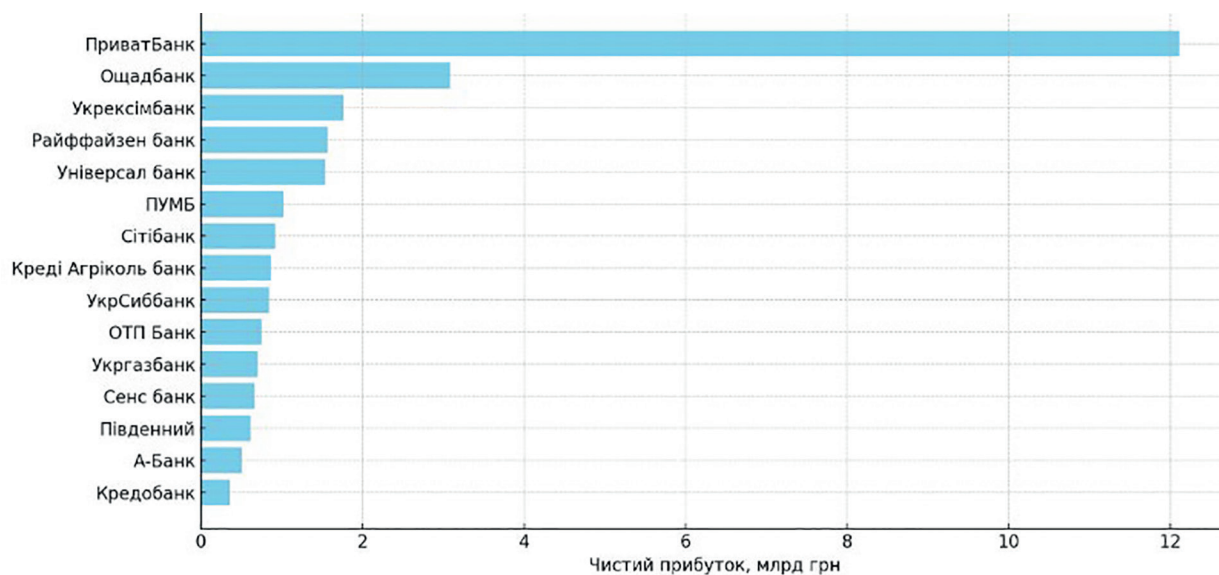


Рис. 1. Прибутковість провідних банків у 2025 році [5]

Цікаво, що АТ «Райффайзен банк» піднявся з четвертого на третє місце за попередній період (1,96 млрд грн), хоча його фактичний прибуток у 2025 році склав 1,57 млрд грн.

Інші банки, які показали стабільну прибутковість, включають АТ «Універсал банк» (1,54 млрд грн), АТ «ПУМБ» (1,03 млрд грн) та АТ «Сітібанк» (0,92 млрд грн). Дещо нижчі показники у АТ «Креді Агріколь банк» (0,87 млрд грн) та АТ «УкрСиббанк» (0,84 млрд грн).

Найменшу прибутковість серед топ-15 демонструють АТ «Кредобанк» (0,36 млрд грн), АТ «А-Банк» (0,51 млрд грн) та АБ «Південний» (0,62 млрд грн).

АТ КБ «ПриватБанк» стабільно утримує позиції лідера цифрової трансформації у банківській галузі України. Установа активно впроваджує практичні інновації, спрямовані на підвищення ефективності як операційних процесів, так і систем управління персоналом. У сфері операцій особлива увага приділяється автоматизації рутинних завдань – зокрема, обслуговування клієнтів, відкриття рахунків та проведення виплат, що дозволяє значно пришвидшити виконання типових процедур.

Інтеграція штучного інтелекту та чат-ботів, зокрема в мобільному додатку Приват24, сприяє підвищенню якості дистанційного сервісу. Внутрішні процеси також оптимізуються за рахунок впровадження сучасних ІТ-рішень, що забезпечують узгодженість операцій та сприяють централізації бек-офісних функцій – це, свою чергу, скорочує витрати та пришвидшує обробку інформації.

У напрямку HR АТ КБ «ПриватБанк» формує сучасне освітнє середовище, яке поєднує очне та дистанційне навчання, використовуючи системи e-learning та оцінювання ефективності. Розроблена модель мотивації охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що враховують індивідуальні досягнення працівників та спрямовані на підвищення їхньої залученості. Також банк активно застосовує цифрові HR-інструменти для управління повним життєвим циклом працівників – від адаптації до звільнення.

У кадровій політиці особливий акцент зроблено на інклюзивності, банк розвиває гендерно збалансовані підходи, підтримує мобілізованих працівників і родини з маленькими дітьми, формуючи соціально відповідальне середовище.

АТ КБ «ПриватБанк» залишається одним із ключових гравців фінансового ринку України, демонструючи високий рівень клієнтського сервісу та глибоку цифровізацію як внутрішніх, так і зовнішніх процесів. Велика увага приділяється розвитку систем мотивації, які сприяють професійному зростанню працівників та залученню їх до інноваційних проєктів банку.

Водночас, в управлінні персоналом залишаються певні труднощі: обмежені можливості кар'єрного росту, значне професійне навантаження, підвищений рівень стресу, низька залученість лінійного персоналу до стратегічних процесів, а також критика чинної системи оцінювання ефективності. За даними 2023 року, в банку працювало близько 20,5 тисяч осіб, більшість з яких – жінки (66%) та працівники із соціально вразливих груп, що зумовлює потребу в гнучкій та адаптивній HR-стратегії [6, с. 17].

Попри скорочення штату з 26 тисяч у 2018 році до 20,5 тисяч у 2023-му, витрати на персонал зростають.

Фонд оплати праці на одного працівника збільшувався щороку в середньому на 21%, що пов'язано з економічною ситуацією, мобілізацією та загальним зростанням заробітних плат у банківській сфері.

Хоча система мотивації загалом отримує позитивні оцінки, вона потребує подальшого вдосконалення. У цьому контексті ключову роль відіграють цифрові технології, які забезпечують якісне навчання персоналу, автоматизацію клієнтського обслуговування, підтримку ІТ-інфраструктури та оптимізацію операцій.

Серед пріоритетів цифрового розвитку АТ КБ «ПриватБанку» – вдосконалення мобільного додатку Приват24, модернізація процесингових систем, впровадження біометричних та безконтактних платіжних рішень, а також оновлення інфраструктури банку, що дозволить покращити якість обслуговування та підвищити ефективність усіх бізнес-процесів.

У сфері операційної діяльності банку необхідно в подальшому посилювати процеси автоматизації та цифровізації для забезпечення модернізації ключових процесів:

1. Подальше покращення автоматизації рутинних операцій банку (обробка платежів, звітності, запитів клієнтів), що дозволить підвищити швидкість та точність операцій.

2. Проведення удосконалення централізації бек-офісних функцій сприятиме уніфікації процедур і зменженню витрат.

3. Подальша інтеграція фінансових технологій (FinTech) сприятиме оптимізації управління активами й пасивами.

4. Цифрові платформи контролю та аналітики дозволять оперативно відслідковувати ефективність процесів і приймати відповідні управлінські рішення.

До потенційних напрямів удосконалення управління персоналом АТ КБ «ПриватБанку» на основі цифрових технологій належать:

1. Автоматизація HR-процесів через спеціалізовані системи (наприклад, SAP Success Factors, Work day, Bamboo HR), що оптимізують управління персоналом, нарахування зарплат, підбір кадрів і навчання.

2. Big Data-аналітика у сфері HR дозволяє глибше аналізувати продуктивність працівників, передбачати їхню плінність і кар'єрні перспективи.

3. Штучний інтелект та чат-боти автоматизують HR-консультації, персоналізують навчання й оцінюють ефективність працівників.

4. Гейміфікація сприятиме адаптації нових співробітників і стимулюватиме розвиток професійних навичок через ігрові механіки.

5. Онлайн-освіта та розвиток працівників (Ed Tech) – використання платформ на кшталт Coursera, Udemu або LinkedIn Learning для розвитку персоналу.

6. Гнучкі форми зайнятості та віддалена робота – керування командами через цифрові платформи (Slack, Microsoft Teams, Trello) забезпечує високу продуктивність.

7. Запровадження цифрових платформ для розвитку корпоративної культури – як-от Yammer або Work place, що посилюють внутрішню комунікацію та залученість працівників.

Гармонійне поєднання цифрових інструментів у кадровому та операційному управлінні сприятиме створенню адаптивної, гнучкої та конкурентоспромож-

ної банківської установи здатної ефективно реагувати на динаміку та виклики ринку банківських послуг.

Висновки. АТ КБ «ПриватБанк» на шляху до підвищення своєї конкурентоспроможності та сталого розвитку має продовжувати активно впроваджувати сучасні цифрові технології як у сфері управління персоналом, так і в операційній діяльності. Застосування інструментів автоматизації HR-процесів, аналітики великих даних, штучного інтелекту, гейміфікації та платформ дистанційного навчання забезпечить адаптивність банку до змін на ринку праці, сприятиме посиленню гнучкості внутрішніх процесів та підвищить ефективність управління людським капіталом.

Операційна діяльність банку, яка охоплює щоденні процеси взаємодії з клієнтами, управління активами та пасивами, а також забезпечення внутрішньої ефектив-

ності, значною мірою трансформується завдяки цифровим рішенням. Масштабна автоматизація рутинних завдань, централізація бек-офісних функцій і впровадження ІТ-систем підвищить швидкість обробки операцій, скорочення витрат та покращить якість обслуговування клієнтів.

Цифрові технології відіграють не лише роль інструментів оптимізації, а й виступають каталізаторами змін у корпоративній культурі. Вони створюють умови для професійного розвитку працівників і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Таким чином, гармонійне поєднання інноваційних підходів до кадрового та операційного менеджменту дозволить АТ КБ «ПриватБанку» залишатися лідером фінансового сектору, підтримувати високу якість сервісу та ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

Бібліографічний список:

- Білик В., Польова Н. Тенденції та перспективи розвитку креативного менеджменту в сучасних організаціях. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 326–331. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/275/280> (дата звернення: 23.04.2025).
- Білик В. В., Філяр С. В., Чен Н. О. Використання інструментів креативного менеджменту для управління персоналом організації. *Development Service Industry Management*, 2024. № 2. С. 182–188. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/158/155> (дата звернення: 22.04.2025).
- Колот А. М. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–31. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_20_1_07_uk.pdf. (дата звернення: 20.04.2025).
- Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України: Постанова правління НБУ №750 від 04.07.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18#Text> (дата звернення: 19.04.2025).
- Прибутковість банківської системи. URL: https://opendatabot.ua/open/bank-ranking?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.04.2025).
- Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік. Об'єднані результатом. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 23.04.2025).
- Управління в стилі Lean 6 Sigma? Що воно таке і звідки до нас прийшло. URL: <https://demenko.blog/2022/02/26/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B2-%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%96-lean-6-sigma-%D1%89%D0%BE-%D0%B2%D0%BE%D0%BD%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D1%96-%D0%B7%D0%B2/> (дата звернення: 20.04.2025).
- Шубалий О. М., Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом : підручник (за заг. ред. О. М. Шубалого). Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

References:

- Bilyk V. & Polova N. (2024). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku kreatyvnoho menedzhmentu v suchasnykh orhanizatsiakh [Trends and prospects of creative management development in modern organizations]. *Development Service Industry Management*, vol. (4), pp. 326–331. Available at: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/275/280> (Accessed: April 23, 2025).
- Bilyk V. V., Fimiar S. V. & Chen N. O. (2024). Vykorystannia instrumentiv kreatyvnoho menedzhmentu dlia upravlinnia personalom orhanizatsii [Use of creative management tools for human resource management]. *Development Service Industry Management*, vol. (2), pp. 182–188. Available at: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/158/155> (Accessed: April 22, 2025).
- Kolot A. M. (2020). Kontsept "Pratsia 4.0": teoretyko-prykladni zasady formuvannia ta rozvytku [The concept of "Labour 4.0": theoretical and practical principles of formation and development]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, vol. (1), pp. 7–31. Available at: http://eip.org.ua/docs/EP_20_1_07_uk.pdf (Accessed: April 20, 2025).
- Natsionalnyi bank Ukrainy. (2018, July 4). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu bukhgalterskoho obliku v bankakh Ukrainy: Postanova Pravlinnia NBU №. 750 [On approval of the Regulation on the organization of accounting in banks of Ukraine: Resolution of the NBU Board №. 750]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18#Text> (Accessed: April 19, 2025).
- Prybutkovist bankivskoi systemy [Profitability of the banking system]. (n.d.). Available at: https://opendatabot.ua/open/bank-ranking?utm_source=chatgpt.com (Accessed: April 18, 2025).
- PrivatBank. (2023). Richnyi zvit AT KB "PrivatBank" za 2023 rik. Obiiednani rezul'tatom [Annual report of JSC CB "PrivatBank" for 2023. United by result]. Available at: <https://privatbank.ua> (Accessed: April 23, 2025).
- Demenko O. (2022, February 26). Upravlinnia v styli Lean 6 Sigma? Shcho vono take i zvidky do nas pryshlo [Management in the style of Lean 6 Sigma? What is it and where did it come from?]. Available at: <https://demenko.blog/2022/02/26/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B2-%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%96-lean-6-sigma-%D1%89%D0%BE-%D0%B2%D0%BE%D0%BD%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D1%96-%D0%B7%D0%B2/> (Accessed: April 20, 2025).
- Shubalyi O. M., Rud N. T., Hordiichuk A. I., Shubala I. V., Dziomulych M. I., Potiomkina O. V. & Sereda O. V. (2018). Upravlinnia personalom [Human resource management] (O. M. Shubalyi, Ed.). Lutsk: IVV Lutsk National Technical University. 404 p.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2025