

УДК 336.71:331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-18>

Степанов О. О.

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

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

Oleksandr Stepanov

Private Higher Education Establishment “European University”

ВПЛИВ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В БАНКАХ УКРАЇНИ

THE IMPACT OF OWNERSHIP STRUCTURE ON THE EFFICIENCY OF HUMAN CAPITAL UTILIZATION IN UKRAINIAN BANKS

Анотація. У статті розглянуто питання впливу форми власності банків на ефективність використання людського капіталу в банківському секторі України. Особливу увагу приділено порівняльному аналізу трьох категорій банків: державних, приватних та ПриватБанку як окремого випадку з огляду на його унікальний статус — колишнього приватного банку, що наразі перебуває у власності держави, але зберігає ознаки комерційного управління. В умовах, коли понад половина банківських активів зосереджена в установах з державною часткою, постає завдання оцінки, наскільки ефективно в таких банках використовується людський капітал порівняно з приватними установами, які працюють в умовах жорсткої ринкової конкуренції та мають більшу свободу в кадрових рішеннях. У процесі дослідження використано комплексну методологію, що поєднує структурно-аналітичний, порівняльний та графічний підходи. Джерелами даних стали фінансові звіти банків, статистика Національного банку України, платформа Clarity Project (для збору даних про чисельність персоналу), а також галузеві аналітичні звіти. Вивчено динаміку трьох ключових індикаторів: Staff Cost to Income Ratio (StaffCIR), питома вага витрат на персонал у загальних витратах банку, та середній дохід на одного працівника (Revenue per Employee, RPE). Результати аналізу показали, що приватні банки демонструють вищу гнучкість у витратах на персонал, що дозволяє їм ефективно адаптуватися до викликів середовища (криза COVID-19, війна) та орієнтуватися на цифрову трансформацію. Вони знижують частку витрат на персонал і водночас підвищують дохідність на одного працівника, що свідчить про ефективну інтеграцію нових технологій. Державні банки демонструють більшу інерційність і повільну реакцію на зміни, зокрема зростання витрат із запізненням на рік, а також підвищену частку витрат на персонал. Водночас, покращення показників StaffCIR у них частково пояснюється не зростанням ефективності, а іншими чинниками, зокрема доходами від операцій з ОВДП. ПриватБанк утримує найкращі показники продуктивності, що пояснюється наявністю елементів комерційної моделі управління та автоматизованого роздрібного бізнесу. Таким чином, форма власності виявляється ключовим фактором, що впливає на гнучкість і результативність управління персоналом. Це має критичне значення для реформування державного банківського сектору в Україні. Результати дослідження можуть бути використані при розробці кадрових стратегій та політик управління людським капіталом з урахуванням форми власності, а також слугувати основою для подальших досліджень ефективності в умовах цифрової трансформації банківської галузі.

Ключові слова: банківський сектор України, людський капітал, ефективність персоналу, витрати на персонал, форма власності банку, StaffCIR, RPE, державні та приватні банки, ПриватБанк.

Abstract. The article explores the impact of bank ownership structure on the efficiency of human capital utilization in the Ukrainian banking sector. Particular attention is paid to the comparative analysis of three categories of banks: state-owned banks, private banks, and PrivatBank as a unique case due to its specific status – a formerly private bank that is now state-owned but retains elements of commercial governance. In a context where more than half of the banking system's assets are concentrated in institutions with state participation, the need arises to assess how effectively human capital is used in such banks compared to private institutions operating under competitive market conditions and enjoying greater autonomy in human resource decisions. The study applies a comprehensive methodology combining structural-analytical, comparative, and graphical approaches. Data sources include banks' financial statements, statistics from the National Bank of Ukraine, the Clarity Project platform (to collect data on the number of employees), and industry-specific analytical reports. The research focuses on the dynamics of three key indicators: Staff Cost to Income Ratio (StaffCIR), the share of personnel expenses in total bank expenditures, and Revenue per Employee (RPE). The results show that private banks exhibit greater flexibility in managing personnel expenses, which enables them to adapt more effectively to external shocks (such as the COVID-19 crisis and the ongoing war) and align with digital transformation trends. These banks tend to reduce the share of personnel costs while increasing employee productivity, reflecting effective integration of new technologies. In contrast, state-owned banks demonstrate more inertial behavior and delayed responses to change, with a tendency toward increased personnel expenses. Improvements in StaffCIR for state-owned banks are often due to other factors – such as income from operations with government securities – rather than improved internal efficiency. PrivatBank consistently demonstrates the best performance indicators, which can be attributed to retained features of commercial governance and a highly automated retail business model. Thus, ownership structure is identified as a key factor influencing flexibility and effectiveness in human capital management. These findings are critically important for reforming Ukraine's state-owned banking sector. The results may inform the development of HR strategies and human capital management policies based on ownership type, and serve as a foundation for further research on efficiency in the context of digital transformation of the banking industry.

Keywords: Ukrainian banking sector, human capital, staff efficiency, personnel expenses, bank ownership structure, StaffCIR, RPE, state and private banks, PrivatBank.

Постановка проблеми. У контексті трансформації українського банківського сектору одним із ключових викликів залишається ефективність управління людським капіталом, зокрема витратами на персонал. Понад половину активів банківської системи України контролюють банки з державною часткою [1], що породжує дискусії щодо доцільності такої концентрації. Міжнародний валютний фонд неодноразово закликав Україну зменшити частку держави у фінансовій сфері [2–4], мотивуючи це підвищенням конкуренції та ефективності. Переважна частка державних банків в українському банківському секторі потенційно впливає на особливості підходів до управління персоналом, зокрема щодо структури витрат, кадрових процедур та мотиваційних практик. Паралельно з цим, приватні банки, діючи в умовах ринку, можуть демонструвати інші підходи до кадрової політики та витрат на персонал. У контексті рекомендацій МВФ щодо зменшення державної присутності у фінансовій системі постає необхідність аналізу ефективності використання трудових ресурсів у банках з різними формами власності. Це дозволяє глибше зрозуміти потенціал і виклики трансформації сектору з погляду людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичну основу наукових досліджень, пов'язаних з ефективністю використання людського капіталу в банківській сфері, становлять праці, що акцентують на ролі HR-стратегій у фінансових установах (Becker & Huselid, 1998) [5]. У вітчизняній науковій літературі питання ефективного використання людського капіталу в банківській сфері України розглядається з різних аспектів. Зокрема, Корнєєв М.В. акцентує увагу на особливостях відтворення людського капіталу у фінансовому секторі, підкреслюючи необхідність інституційних змін для підвищення ефективності управління персоналом [6]. У дослідженні Мещерякова А.А. та Новікової Л.Ф. проаналізовано вплив форми власності банків на їх фінансову ефективність. Автори зазначають, що державні банки часто мають нижчу прибутковість через виконання соціальних функцій та вплив політичних чинників на управлінські рішення [7]. Орім наукової спільноти, такі інституції державного рівня, як Національний Банк України також досліджують ефективність використання людського капіталу та витрати на персонал зокрема [8].

Та, незважаючи на наявність значної кількості досліджень в світі та в Україні зокрема, питання взаємозв'язку між формою власності банків, витратами на персонал та ефективністю використання людського капіталу залишаються недостатньо вивченими, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є дослідити вплив форми власності банку на ефективність використання людського капіталу в банківському секторі України. Аналіз охоплює порівняння державних і приватних банків які наразі функціонують на території України, а також ПриватБанку як окремого випадку. Для цього вивчаються та аналізуються показники витрат на персонал, продуктивності праці (дохід на одного працівника), а також співвідношення персональних витрат до загальних, з урахуванням позиції банку в рейтингу за обсягом активів.

Методологія і методи дослідження. У процесі дослідження застосовано комплексний підхід, що поєднує елементи порівняльного, економетричного та структурно-аналітичного аналізу. Основу емпіричної бази становлять відкриті фінансові звіти банків України, зокрема дані про витрати на персонал, доходи, кількість працівників та банківський рейтинг за активами. З метою оцінки ефективності використання людського капіталу використано такі ключові показники: Staff Cost to Income Ratio (StaffCIR), частка витрат на персонал у структурі загальних операційних витрат, а також дохід на одного працівника.

Для дослідження впливу форми власності (державна, приватна, ПриватБанк як окремих випадок) проведено групування банків та обчислення середніх значень зазначених індикаторів. Проведено групування банків за формою власності, а також здійснено ранжування за обсягами активів відповідно до рейтингу НБУ, що дозволило уникнути викривлення середніх значень малими банками. Для розрахунку показника доходу на одного працівника, дані обмежено 2023 роком, що пов'язано з відсутністю даних щодо чисельності персоналу за 2024 рік.

Виклад основного матеріалу. У контексті трансформації а відновлення української економіки загалом та банківського сектору зокрема, одним із ключових викликів залишається ефективність управління людським капіталом, а в тому числі й витратами на персонал. Наразі, понад половину активів банківської системи України контролюють банки з державною часткою [9], що, в свою чергу, породжує дискусії стосовно доцільності такої концентрації банків з державною часткою. Міжнародний валютний фонд неодноразово закликав Україну зменшити частку держави у фінансовій сфері, мотивуючи це підвищенням конкуренції та ефективності [10]. Значна частка державної власності в банківському секторі України зумовлює структурні особливості управління людськими ресурсами. Паралельно з цим, приватні банки, діючи в умовах ринку, демонструють інші підходи до кадрової політики та витрат на персонал. У контексті рекомендацій МВФ щодо зменшення державної присутності у фінансовій системі постає необхідність аналізу ефективності використання трудових ресурсів у банках з різними формами власності. Це дозволяє глибше зрозуміти потенціал і виклики трансформації сектору з погляду людського капіталу.

Для досягнення вищезазначеної мети, відповідно до статистичних даних, викладених на сайті Національного Банку України, а саме Згруповані балансові залишки (у розрізі банків) [11], в рамках аналізу виокремлено ТОП 20 банків за об'ємом активів, відповідно до результатів 2024 року (табл. 1).

З вказаних банків виокремлюємо 2 групи: Банки з державною часткою, та Банки з приватним капіталом. У зв'язку з тим, що АТ КБ «ПриватБанк» має найбільшу кількість клієнтів (у 2024 році ПриватБанк обслуговував 18,32 мільйона фізичних осіб та 910 тисяч бізнес-клієнтів) [12], а також має спадок діяльності надспішного банку з приватним капіталом (був націоналізований у 2016 році), даний банк пропонується аналізувати окремо. Також, в рамках даного дослідження АТ «СЕНС БАНК» пропонується враховувати в банки з приватним капіталом, адже даний

Таблиця 1

Тип	Банк	Загальні активи, усього (тис. грн)
Банки з державною часткою	АТ КБ «ПриватБанк»	862 636 105
Банки з державною часткою	АТ «Ощадбанк»	369 564 190
Банки з державною часткою	АТ «Укресімбанк»	274 647 457
Банки з державною часткою	АБ «УКРГАЗБАНК»	189 991 194
Банки з державною часткою	АТ «СЕНС БАНК» (Альфа)	131 899 448
Банки з приватним капіталом	АТ «Райффайзен Банк»	207 941 864
Банки з приватним капіталом	АТ «ПУМБ»	158 861 364
Банки з приватним капіталом	АТ «УКРСИББАНК»	148 079 268
Банки з приватним капіталом	АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	119 697 841
Банки з приватним капіталом	АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК»	113 854 774
Банки з приватним капіталом	АТ «ОТП БАНК»	111 291 185
Банки з приватним капіталом	АТ «СІТБАНК»	70 121 395
Банки з приватним капіталом	Акціонерний банк «Південний»	57 719 736
Банки з приватним капіталом	АТ «КРЕДОБАНК»	56 229 636
Банки з приватним капіталом	АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	41 503 201
Банки з приватним капіталом	АТ «ТАСКОМБАНК»	36 669 051
Банки з приватним капіталом	АТ «А - БАНК»	27 366 893
Банки з приватним капіталом	ПАТ «БАНК ВОСТОК»	26 821 773
Банки з приватним капіталом	АТ «ІНГ Банк Україна»	26 729 114
Банки з приватним капіталом	АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»	22 131 052

Джерело: Сформовано за статистичними даними НБУ [11]

банк націоналізовано лише в березні 2022, а тому є всі підстави вважати, що даний банк не остаточно втратив свою комерційну ДНК. Для аналізу показників діяльності було обрано період з 2018 по 2024 роки (тобто періоди, що охоплювали і підвищення і зниження активності) станом на кінець року. Додатково, відповідно до даних, що презентує українська аналітична платформа Clarity Project [13], вибрано і консолідовано інформацію по кількості працівників цих банків за період з 2018 по 2023 рік (інформація за 2024 рік не була презентована на дату формування аналізу).

Аналіз витрат на персонал.

Аналізуючи лише абсолютні значення витрат на персонал, важко зрозуміти наскільки ефективно вони використовуються, та, порівнюючи їх з іншими показниками доходів і витрат банку – це можна зробити.

На наступному графіку (Рис. 1) видно, як саме змінювались витрати на персонал протягом періоду з 2018 по 2024 рік.

Побудований графік дозволяє зробити низку попередніх висновків, щодо особливостей управління витратами на персонал в розрізі груп банків та їх чутливості до зовнішніх факторів.

Зокрема, по групі недержавних банків спостерігається стабільна та передбачувана динаміка зростання витрат на персонал із чітко вираженим трендом адаптації до зовнішніх факторів:

- у кризовому 2020 (COVID-19) темпи стримані;
- у 2023, попри війну, група демонструє найвище зростання витрат серед усіх серед зростання конкуренції за персонал та бажання утримати ключові кадри.

Група державних банків, навпаки, демонструє менш послідовне управління витратами: реакція на зовнішні виклики (зокрема, COVID-19, війна – 2022) часто проходить із затримкою в один рік після недержавних банків. Це особливо помітно у 2024, коли державні банки різко збільшили витрати після стриманого 2023, тоді як недержавні вже зробили цей крок у попередньому

році. Це відставання може свідчити про більш бюрократичну систему ухвалення рішень та залежність від бюджетних обмежень.

ПриватБанк, в свою чергу, часто повторює тренди державних банків, але з меншими коливаннями, демонструючи більш збалансовану реакцію на зміни. Його траєкторія частково корелює з обома групами, що підтверджує його особливий статус державного банку з історією комерційного управління.

Аналіз операційної ефективності.

Основним показником операційної ефективності роботи банку є показник CIR (Cost to Income Ratio), який визначається, як співвідношення операційних витрат банку (Cost) до операційного доходу банку (Income) [14] і, по суті, відображає скільки коштів витрачає банк для заробітку однієї гривні доходу. Тож, для визначення операційної ефективності управління витратами саме на персонал, варто розглянути більш адаптований для цього показник StaffCIR (Staff Cost to Income Ratio), який визначається, як співвідношення операційних витрат банку саме на персонал до операційного доходу банку.

Відповідно до Звіту НБУ про Згруповані балансові залишки (у розрізі банків) формула буде виглядати наступним чином:

$$StaffCIR = \frac{ЗП + ЗПі + ВПі}{Д}$$

де: ЗП – заробітна плата персоналу; ЗПі – нарахування на фонд заробітної плати; ВПі – інші витрати на персонал; Д – всього доходів.

Використовуючи цю формулу, можна побудувати графіки середнього значення показника StaffCIR в розрізі груп банків по роках (Рис. 2).

Даний графік показує, що ПриватБанк має найкращий показник StaffCIR, що є очікуваним, адже це зумовлено високою операційною ефективністю: банк генерує значні доходи з масового роздрібного сегмента, який автоматизований, масштабований

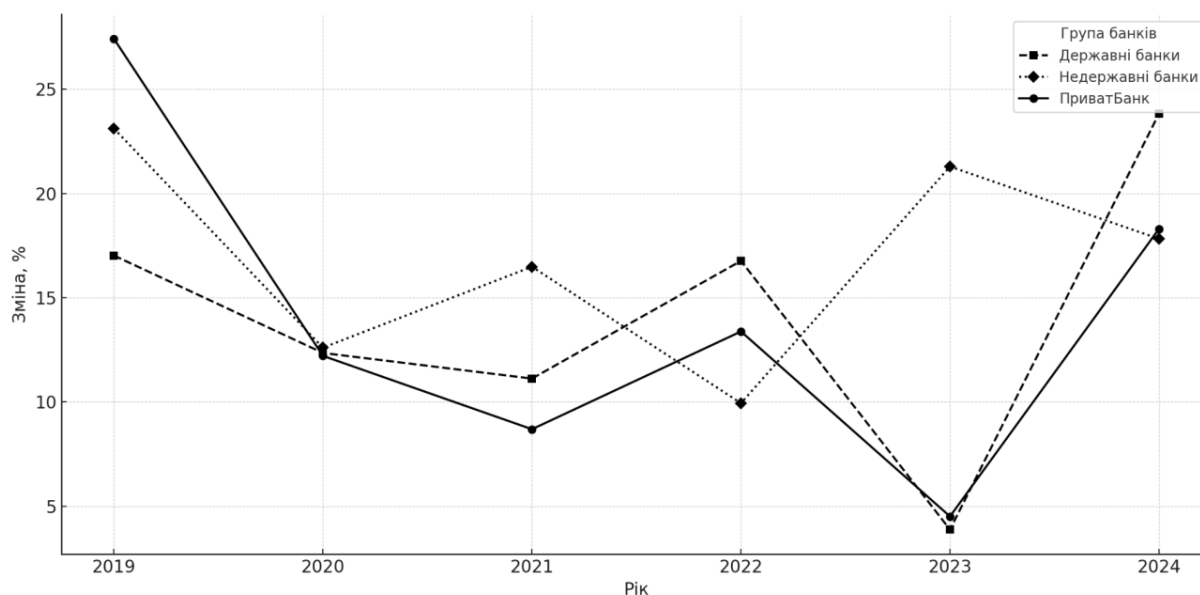


Рисунок 1 – Динаміка змін витрат на персонал у банках (у % до попереднього року)

Примітка. Сформовано за статистичними даними НБУ.

і менш залежний від персоналу. На другому місці – банки з приватним капіталом (недержавні банки), які демонструють зміни адаптивні під зовнішні чинники, що зумовлені з одного боку світовою тенденцією до діджиталізації бізнесу, а з іншого – війною. І, з рештою, на 3му місці – державні банки, показник StaffCIR у яких є найвищим, але з графіку видно, що державні банки демонструють покращення показника StaffCIR. Та проаналізувавши структуру доходів і витрат, зокрема, Ощадбанку, видно, що це покращення відбувається за рахунок суттєвого зростання дохідної частини, а саме за рахунок торгового результату, пов'язаного з переоцінкою та обігом державних цінних паперів (ОВДП), що не є проявом ефективності керування витратами на персонал, а наслідком доступу до ринку ОВДП, субсидованого державою, та ситуаційної переоцінки активів.

Та показник StaffCIR окремо не дає об'єктивного підтвердження ефективності використання витрат на

персонал, тому, враховуючи світові тенденції скорочення витрат на персонал на користь автоматизації та діджиталізації, варто розглянути, як змінюється питома вага витрат на персонал в загальному об'ємі витрат.

Наступний графік (Рис. 3) демонструє, як змінюється питома вага витрат на персонал в загальному об'ємі витрат по групах банків за період з 2018 по 2024 роки.

На графіку бачимо, що питома вага витрат на персонал державних банків стабільно вища і не демонструє тенденцій до зниження, в той час, як недержавні банки демонструють стійку тенденцію до зниження питомої ваги витрат на персонал. ПриватБанк, в свою чергу, демонструє динаміку, більш схожу з державними банками. Зниження питомої ваги витрат на персонал в недержавних банках свідчить не про скорочення персоналу, а про переорієнтацію банків на цифрові процеси, що забезпечують ту ж (або вищу)

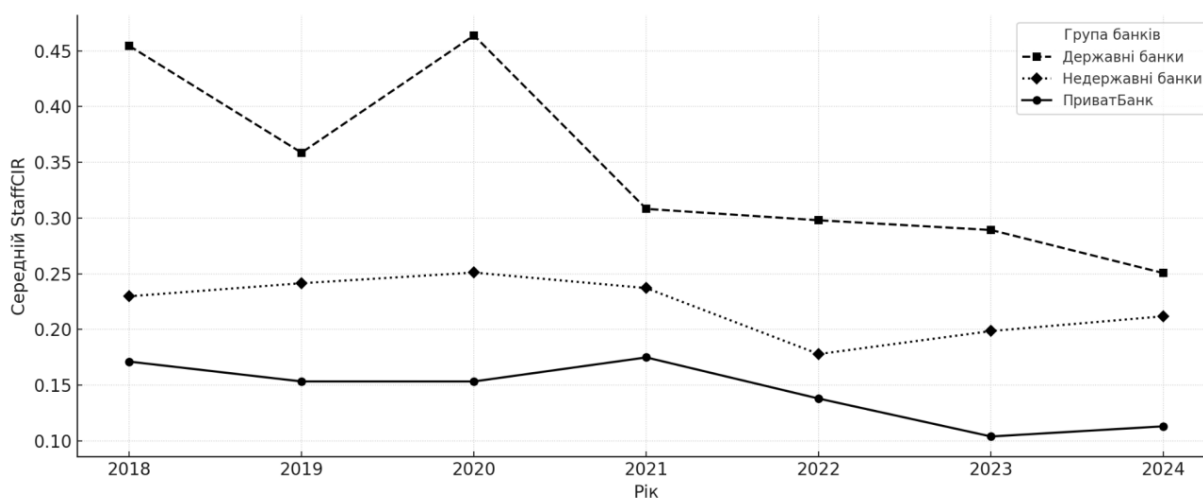


Рисунок 2 – Динаміка StaffCIR по категоріях банків по роках (у %)

Джерело: сформовано за статистичними даними НБУ [11]

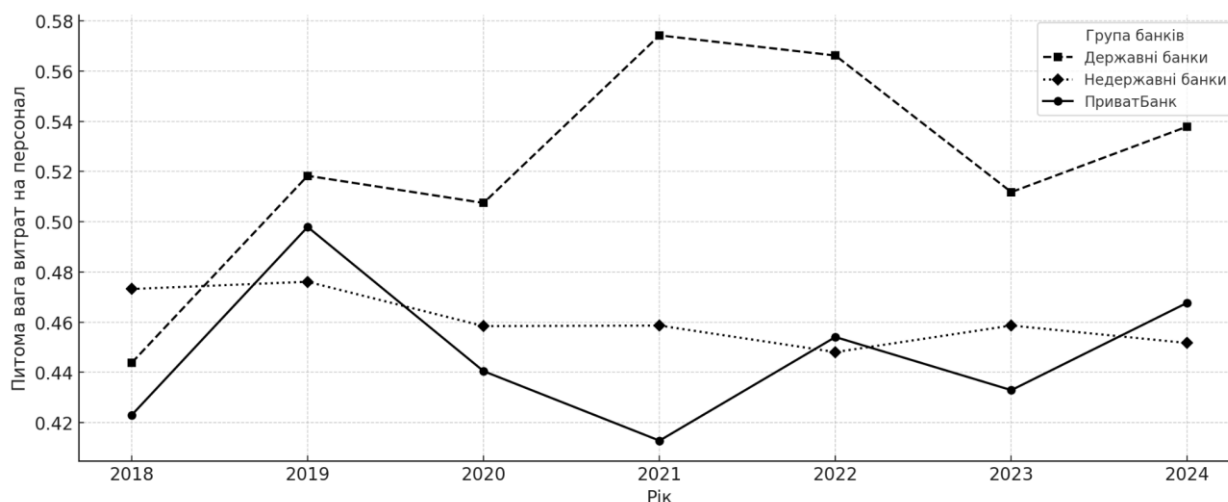


Рисунок 3 – Питома вага витрат на персонал у загальних витратах банку (у %)

Джерело: Сформовано за статистичними даними НБУ [11]

продуктивність за менших витрат. Світові тенденції свідчать про поступове скорочення витрат на персонал в загальному об'ємі витрат, в свою чергу, збільшуючи витрати, що спрямовані на оптимізацію процесів і розвиток технологій. Банки по всьому світу активно впроваджують автоматизацію та штучний інтелект (AI) для оптимізації операційних процесів та зниження витрат на персонал. Наприклад, JPMorgan Chase інвестує \$18 мільярдів у технології, включаючи AI, що дозволяє скоротити витрати на обслуговування клієнтів на 30% та зменшити чисельність персоналу в операційних підрозділах на 10% [15]. А згідно з дослідженням Citi, впровадження AI може збільшити прибутки банківського сектору на \$170 мільярдів до 2028 року, хоча це також призведе до значного скорочення робочих місць, оскільки 54% банківських посад піддаються високому ризику автоматизації [16]. Тобто динаміка питомої ваги витрат на персонал між державними та недержавними банками вказує на структурну різницю в управлінні витратами. Недержавні банки демонструють тренд до зниження частки витрат на персонал, що узгоджується з глобальними тенденціями автоматизації та цифрової трансформації банківського сектору. Водночас, державні банки (окрім ПриватБанку), демонструють зростання цього показника, що може свідчити про затримку в адаптації до нових моделей операційної ефективності.

Аналіз ефективності роботи працівників.

Окрім ефективності використання витрат на персонал, для багатосторонньої оцінки ефективності використання людського капіталу в банках України, варто розглянути такий показник, як RPE (Revenue per Employee), або Дохід на одного працівника, який визначається за формулою:

$$RPE = \frac{\text{Total Revenue}}{\text{Number of Employees}},$$

де: Total Revenue – всього доходів; Number of Employees – кількість працівників.

Даний показник вимірює економічну віддачу від одного працівника, тобто надає розуміння, наскільки ефективно використовується кожен працівник.

Графік нижче (Рис. 4) демонструє як змінюється дохід на одного працівника (в середньому) по групах банків за період 2018–2023 роки.

Додатково, із переліку банків прибрані ті, чисельність яких не перевищує 500 осіб, а саме: СІТІБАНК, ІНГ Банк Україна та ПРОКРЕДИТ БАНК. Таке рішення пов'язано з тим, що банки з дуже низькою чисельністю персоналу можуть мати вкрай високий, або низький дохід на одного працівника (аутсорсинг, централізація функцій, тощо), що може спотворити середнє значення показника у групі.

На графіку бачимо, що ПриватБанк стабільно тримає найвищий рівень доходу на одного працівника серед усіх груп протягом 2018–2023 років, що зумовлено доходами, який генерується роздрібним бізнесом, який є автоматизований, масштабований і менш залежний від персоналу і це, в свою чергу свідчить про високу продуктивність працівників.

Недержавні банки, як і державні, також демонструють зростання доходу на одного працівника, та недержавні банки, все ж, демонструють вищу дохідність на одного працівника, а починаючи з 2020 року розрив ефективності недержавних і державних банків поступово збільшується.

Висновки. Проведене дослідження дозволило зробити кілька важливих узагальнень щодо впливу форми власності банку на ефективність використання людського капіталу в Україні. Аналіз емпіричних даних за період 2018–2024 років підтвердив наявність структурних відмінностей у підходах до управління персоналом між державними та недержавними банками, та унікальну позицію ПриватБанку як проміжної ланки.

Зокрема, недержавні банки демонструють системну адаптивність до зовнішніх факторів всередині країни та глобальних тенденцій управління людським капіталом. Вони першими реагують на виклики середовища, зокрема у 2020 році (COVID-19) та у 2022–2023 роках (війна), змінюючи стратегії витрат на персонал та поступово знижуючи їхню питому вагу в структурі загальних витрат. Це вказує на більш гнучку модель управління персоналом та орієнтацію на інвестиції

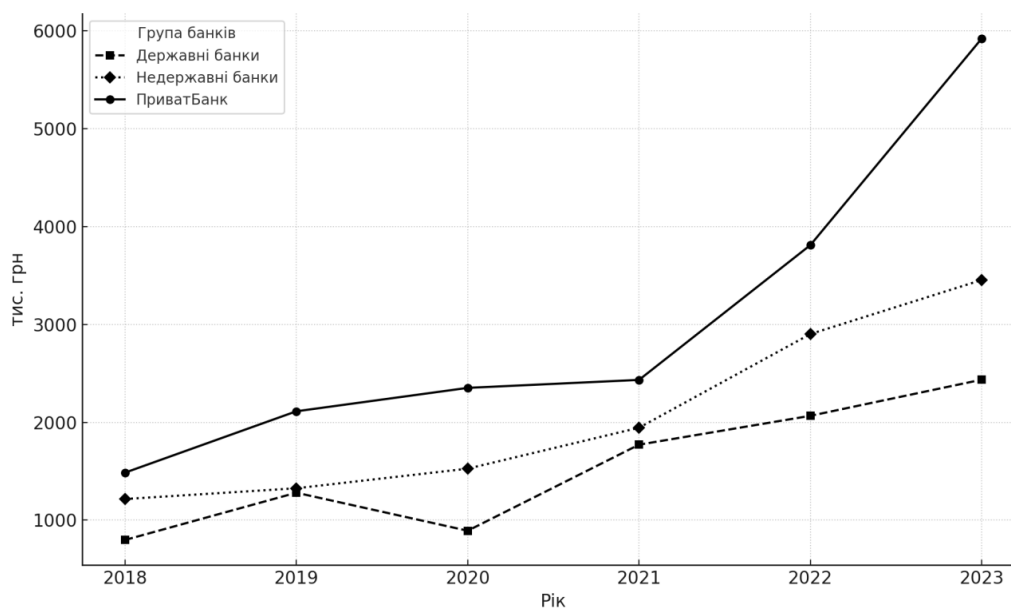


Рисунок 4 – Середній дохід на одного працівника по групах банків (тис. грн.).

Джерело: Сформовано за статистичними даними НБУ [11] та аналітичної платформи Clarity Project [13]

у технології, що, у свою чергу, підвищує продуктивність працівників.

Державні банки, хоча й демонструють покращення за деякими показниками (наприклад, StaffCIR), переважно відстають у темпах адаптації. Причини такого відставання переважно полягають у складних бюрократичних процедурах та залежності від бюджетних обмежень. Покращення їхньої ефективності часто є наслідком зовнішніх макрофінансових умов (зростання торгового доходу, зокрема переоцінка ОВДП), а не результатом внутрішніх трансформацій у політиці управління персоналом.

ПриватБанк, попри державну власність, демонструє стабільно високі показники ефективності, зокрема найкращий показник StaffCIR і найвищий дохід на одного працівника, що свідчить про збереження елементів комерційної моделі управління та автоматизованого роздрібного бізнесу.

У підсумку, результати підтверджують гіпотезу про те, що форма власності суттєво впливає на ефективність використання людського капіталу в банках. Перехід до більш ринкових моделей управління персоналом, зокрема в державних банках, може суттєво підвищити їхню операційну ефективність і конкурентоспроможність.

Бібліографічний список:

1. Огляд банківського сектору. Листопад 2024 року. Національний банк України, 29.11.2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11.pdf?v=9 (дата звернення: 03.06.2025).
2. Ukraine: Seventh Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility. IMF Country Report No. 2025/076. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2025/03/28/Ukraine-Seventh-Review-Under-the-Extended-Arrangement-Under-the-Extended-Fund-Facility-565703> (дата звернення: 03.06.2025).
3. Ukraine: Fifth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for Waivers of Applicability of Performance Criteria, Modification of Performance Criterion, Rephrasing of Access, and Financing Assurances Review; Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. International Monetary Fund, 18.10.2024. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2024/314/article-A001-en.xml> (дата звернення: 03.06.2025).
4. Ukraine: Second Review Under the Extended Fund Facility and Requests for Waivers of Non-Observance of Performance Criteria, Rephrasing of Access and Financing Assurances Review International Monetary Fund, 07.10.2016. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16319.pdf> (дата звернення: 03.06.2025).
5. Becker B.E., Huselid M.A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1998, Vol. 16, pp. 53–101. URL: https://www.researchgate.net/publication/313524630_High_performance_work_systems_and_firm_performance_A_synthesis_of_research_and_managerial_implications (дата звернення: 03.06.2025).
6. Корнєєв М.В. Особливості відтворення людського капіталу в фінансовому секторі країни. *Актуальні проблеми економіки*, № 9–10(243–244), 2021. С. 18–28. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-243-244-18-28> (дата звернення: 03.06.2025).
7. Мещеряков А.А., Новікова Л.Ф. Вплив структури власності банківської системи на фінансову безпеку України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2020, Т. 31 (70), № 1, С. 210–215. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-36> (дата звернення: 03.06.2025).
8. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023 року. Національний банк України, 28.12.2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=13 (дата звернення: 03.06.2025).
9. Огляд банківського сектору. Листопад 2024 року. Національний банк України, 29.11.2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11.pdf?v=9 (дата звернення: 03.06.2025).
10. Ukraine: Seventh Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for Modification of a Performance Criterion, Rephrasing of Access, and Financing Assurances Review; Press Release; Staff Report; and Statement by

the Alternate Executive Director for Ukraine. International Monetary Fund, 28.03.2025. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2025/03/28/Ukraine-Seventh-Review-Under-the-Extended-Arrangement-Under-the-Extended-Fund-Facility-565703> (дата звернення: 03.06.2025).

11. Статистика банківського нагляду. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 03.06.2025).

12. ПриватБанку 2024р. збільшив чистий прибуток на 6,3% – до 41,1 млрд грн. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1047163.html> (дата звернення: 05.06.2025).

13. Clarity Project: аналітична платформа публічних даних про українські компанії. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 03.06.2025).

14. Xu T., Hu K., Das U. Bank profitability and financial stability. *IMF Working Paper*, 2019, Vol. 2019, Issue 005, 54 p. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2019/005/article-A001-en.xml> (дата звернення: 03.06.2025).

15. J.P. Morgan says artificial intelligence is transforming workflows and efficiencies across the bank. Business Insider. 30.05.2025. URL: (дата звернення: 03.06.2025).

16. Banks eye \$170bn profit boost from AI adoption. Financial News London. 23.05.2024. URL: <https://www.fnlondon.com/articles/banks-eye-170bn-profit-boost-from-ai-adoption-f9acb65c> (дата звернення: 03.06.2025).

References:

1. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). *Ohliad bankivskoho sektoru. Lystopad 2024 roku* [Banking Sector Review. November 2024]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11.pdf?v=9 (accessed June 3, 2025).

2. International Monetary Fund. (2025). *Ukraine: Seventh Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility. IMF Country Report No. 2025/076*. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2025/03/28/Ukraine-Seventh-Review-Under-the-Extended-Arrangement-Under-the-Extended-Fund-Facility-565703> (accessed June 3, 2025).

3. International Monetary Fund. (2024). *Ukraine: Fifth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for Waivers of Applicability of Performance Criteria, Modification of Performance Criterion, Rephrasing of Access, and Financing Assurances Review; Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. IMF Country Report No. 2024/314*. Available at: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2024/314/article-A001-en.xml> (accessed June 3, 2025).

4. International Monetary Fund. (2016). *Ukraine: Request for a four-year arrangement under the extended fund facility, and cancellation of stand-by arrangement. IMF Country Report No. 16/319*. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16319.pdf> (accessed June 3, 2025).

5. Becker, B. E., Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101. Available at: https://www.researchgate.net/publication/313524630_High_performance_work_systems_and_firm_performance_A_synthesis_of_research_and_managerial_implications (accessed June 3, 2025).

6. Korneiev, M. V. (2021). Osoblyvosti vidtvorennia liudskoho kapitalu v finansovomu sektori krainy [Features of human capital reproduction in the financial sector of the country]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 9–10 (243–244), 18–28. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-243-244-18-28> (accessed June 3, 2025).

7. Meshcheriakov, A. A., Novikova, L. F. (2020). Vplyv struktury vlasnosti bankivskoi systemy na finansovu bezpeku Ukrainy [The impact of the ownership structure of the banking system on Ukraine's financial security]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, 31 (70), 1, 210–215. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-36> (accessed June 3, 2025).

8. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2023). *Zvit pro finansovu stabilnist. Hruden 2023 roku* [Financial Stability Report. December 2023]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=13 (accessed June 3, 2025).

9. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). *Ohliad bankivskoho sektoru. Lystopad 2024 roku* [Banking Sector Review. November 2024]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11.pdf?v=9 (accessed June 3, 2025).

10. International Monetary Fund. (2025). *Ukraine: Seventh Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for Modification of a Performance Criterion, Rephrasing of Access, and Financing Assurances Review; Press Release; Staff Report; and Statement by the Alternate Executive Director for Ukraine. IMF Country Report No. 2025/076*. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2025/03/28/Ukraine-Seventh-Review-Under-the-Extended-Arrangement-Under-the-Extended-Fund-Facility-565703> (accessed June 3, 2025).

11. Natsionalnyi bank Ukrainy. (n.d.). *Statystyka bankivskoho nahliadu* [Banking Supervision Statistics]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (accessed June 3, 2025).

12. Interfaks-Ukraina. (2024). *PryvatBank u 2024 r. zbilshyv chystyi prybutok na 6,3% – do 41,1 mlrd hrn* [PrivatBank increased its net profit by 6.3% to UAH 41.1 billion in 2024]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/1047163.html> (accessed June 5, 2025).

13. Clarity Project. (n.d.). *Analitychna platforma publichnykh danykh pro ukraïnski kompanii* [Analytical platform of public data on Ukrainian companies]. Available at: <https://clarity-project.info/> (accessed June 3, 2025).

14. Xu, T., Hu, K., Das, U. (2019). *Bank profitability and financial stability. IMF Working Paper, 2019/005*. 54 p. Available at: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2019/005/article-A001-en.xml> (accessed June 3, 2025).

15. Business Insider. (2025). *J.P. Morgan says artificial intelligence is transforming workflows and efficiencies across the bank*. May 30. Available at: <https://www.businessinsider.com/jpmorgan-how-artificial-intelligence-transforming-workflows-efficiencies-2025-5> (accessed June 3, 2025).

16. Financial News London. (2024). *Banks eye \$170bn profit boost from AI adoption*. May 23. Available at: <https://www.fnlondon.com/articles/banks-eye-170bn-profit-boost-from-ai-adoption-f9acb65c> (accessed June 3, 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025