

чення та скринінгу до аналітики й онбордингу – забезпечує новий рівень ефективності та точності в ухваленні HR-рішень. Замість реактивної моделі, яка орієнтується лише на поточні потреби у кадрах, організації переходять до проактивного підходу, формуючи кадровий резерв та підвищуючи конкурентоспроможність у глобальній «битві за таланти».

Abstract. The article explores the transformational impact of artificial intelligence (AI) on modern recruitment practices. The key areas of recruitment process automation are analyzed, including resume processing, passive candidate search, automated communication, content generation, HR analytics, and onboarding. The tools actively applied at each stage of hiring are identified, along with examples of their use by international companies. Particular attention is given to the financial efficiency of implementing this solution. The research results confirm that AI holds strategic significance for optimizing human resource management processes and lays the foundation for the transition from reactive to proactive recruitment.

Keywords: recruitment, artificial intelligence, automation, talent acquisition.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Альошина О. III інструменти, які можуть спростити роботу рекрутера. *Fillin*. 2025. URL: <https://fillin.ua/stati/ai-instrumenti-yaki-mozhut-sprostiti-robotu-rekrutera/> (дата звернення: 10.10.25).
2. Псюк П. В. Використання штучного інтелекту у процесі підбору персоналу. Кваліфікаційна робота спеціальності 073 Менеджмент, ОП Управління персоналом. Тернопіль, 2025. С. 11. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/55340/1/%D0%9F%D1%81%D1%8E%D0%BA%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A3%D0%9F-41.pdf> (дата звернення: 10.10.25).
3. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах діджиталізації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. № 1. С. 403–409. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-1-403-409 (дата звернення: 11.10.25).
4. Biradar A., Ainapur J. The Impact of Artificial Intelligence on Modern Recruitment Practices: A Multi-Company Case Study Analysis. *International Journal of Business and Management Invention*. 2024. Т. 13, № 9. С. 143–150. DOI: 10.35629/8028-1309143150 (дата звернення: 12.10.25).
5. Case Study: How Unilever Cut Time-to-Hire by 75 % Using AI. *AI Recruiter Lab*. URL: <https://airecruiter-lab.com/resources/fortune-500-ai-recruitment> (дата звернення: 12.10.25).
6. Case Study: Success Stories of AI Integration in Recruiting. *ShortlistIQ*. 2024. URL: <https://www.shortlistiq.com/blog/case-study-success-stories-of-ai-integration-in-recruiting> (дата звернення: 13.10.25).
7. Hiring with AI doesn't have to be so inhumane. Here's how. *World Economic Forum*. 2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/03/ai-hiring-human-touch-recruitment/> (дата звернення: 13.10.25).

УДК 336.7

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

О. В. Самборська, Є. Є. Іонін

Анотація. У статті здійснено аналіз фінансової стійкості банківської системи України в умовах повномасштабної військової агресії, що спричинила значні економічні та фінансові втрати. Досліджено основні виклики та ризики, з якими зіткнулися банки, а також розглянуто регуляторні заходи Національного банку України (НБУ), спрямовані на підтримку стабільності сектору. Визначено ключові показники фінансової стійкості, що зазнали найбільших змін (якість активів, ліквідність, капіталізація, прибутковість). Зроблено висновок про те, що, незважаючи на безпрецедентні випробування, банківська система в цілому зберегла операційну стійкість та платоспроможність, завдяки консервативній політиці, регуляторним послабленням та підтримці з боку НБУ.

Ключові слова: фінансова стійкість, банківська система, воєнний стан, ліквідність, капітал, ризики.

Вступ. Повномасштабна військова агресія з лютого 2022 року стала найбільшим викликом для фінансової системи України за весь час незалежності. У цих умовах забезпечення фінансової стійкості банків є критично важливим для підтримки економіки, національної безпеки та майбутньої післявоєнної відбудови. Фінансова стійкість у контексті воєнного стану розглядається як здатність банківської системи продовжувати виконувати свої функції (розрахунки, залучення депозитів, кредитування) навіть за умов значного стресу, реалізації ризиків та суттєвого падіння ВВП.

Питання фінансової стійкості банків знайшли відображення у роботах Дзюблюк О. В., Міщенко В. І., Науменкова С. В., Ткачук Н. В., Герголи С. В. та інших. Авторами були дослі-

джені теми: фінансової стійкості банків, управління ризиками, впливу макроекономічних факторів і регуляторної політики; оцінки кредитного ризику, резервування, фінансової безпеки та стабільності банківської системи; фінансової стійкості комерційного банку в умовах воєнного часу. Поряд із цим недостатньо висвітлені питання комплексного аналізу змін у фінансовій стійкості банків України в умовах воєнного стану.

Метою статті є комплексний аналіз змін у фінансовій стійкості банків України, виявлення ключових факторів впливу та оцінка ефективності антикризових заходів.

Основна частина. Банківська система України, незважаючи на безпрецедентні виклики повномасштабної війни, продемонструвала високу операційну стійкість та здатність до адаптації, завдяки злагодженій роботі Національного банку України (НБУ) та фінансових установ.

НБУ впровадив низку заходів для підтримки ліквідності та капіталу банків, а також забезпечив безперебійність платежів. Станом на останні доступні звіти, банківський сектор зберігає операційну стійкість, достатній рівень ліквідності та платоспроможності.

Фінансова стійкість банку визначається його здатністю виконувати зобов'язання, підтримувати ліквідність, достатність капіталу та рентабельність діяльності навіть у кризових умовах. Основними факторами впливу є:

- макроекономічна ситуація;
- рівень ризикових активів;
- якість управління;
- державна підтримка та довіра клієнтів.

Фінансова стійкість банку – це його здатність забезпечувати стабільність функціонування, виконання зобов'язань і підтримку ліквідності за різних економічних умов. Основними показниками оцінки виступають:

- достатність регулятивного капіталу (H2);
- ліквідність (H4, H5);
- частка непрацюючих кредитів (NPL);
- рентабельність активів (ROA) та капіталу (ROE).

В умовах воєнного стану особливого значення набувають показники операційної стійкості та кризового управління (здатність забезпечувати безперервність роботи, рівень кіберзахисту). Для аналізу використовуються динамічний та структурний аналіз офіційної статистичної звітності Національного банку України та оглядів банківського сектору.

Воєнний стан суттєво вплинув на фінансовий сектор та створив низку ризиків:

– кредитний ризик – зростання частки непрацюючих кредитів (NPL) через втрату доходів та руйнування активів позичальників. Це є одним із найвагоміших факторів тиску на капітал банків;

– операційний ризик – необхідність забезпечити безперебійну роботу в умовах обстрілів, тимчасова втрата доступу до відділень та персоналу;

– економічна невизначеність – обмеження економічної активності та високі інфляційні очікування, що впливають на попит на кредити та якість активів;

– відтік капіталу та міграція – втрата частини персоналу через мобілізацію або міграцію та можливий тиск на депозитну базу (хоча останні дані свідчать про збереження довіри клієнтів та зростання коштів фізичних осіб у банках).

Кредитний ризик став основним джерелом вразливості банків. Масштабні руйнування, окупація територій та падіння платоспроможності позичальників призвели до значного зростання частки непрацюючих кредитів (NPL).

До війни (01.01.2022 р.) частка NPL становила близько 30 %. В умовах війни цей показник суттєво зріс, хоча фактичне списання та продаж NPL були сповільнені. Банки здійснили великі відрахування в резерви під очікувані кредитні збитки (наприклад, сумарна величина резервів зросла на понад 32 % станом на 01.01.2023 р. порівняно з 01.01.2022 р.), що відобразило консервативний підхід до оцінки ризиків.

Банківська система України демонструє надлишкову ліквідність протягом воєнного стану.

1. Завдяки відтоку коштів з економіки та обмеженим можливостям для кредитування, а також значним вливанням коштів через державні витрати, ліквідність банків (кошти на коррахунках та у депозитних сертифікатах НБУ) досягла рекордних значень. Це підтверджується високими показниками нормативів ліквідності (LCR та NSFR).

2. Достатність капіталу (H2) в цілому залишалася на прийнятному рівні, хоча резервування під кредитні збитки суттєво вплинуло на власний капітал. НБУ провів оцінку стійкості банків та встановив для низки установ цільовий рівень достатності капіталу, що сприяє посиленню їх стійкості до стресових сценаріїв.

Незважаючи на значні втрати та відрахування в резерви на початку агресії, банківський сектор в наступні періоди продемонстрував відновлення прибутковості.

- Прибуток сектору суттєво зріс (у 2023 році встановлено історичний рекорд прибутковості).

- Основними джерелами прибутків стали високі відсоткові доходи від вкладень у депозитні сертифікати НБУ (завдяки високій обліковій ставці) та облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), а також відновлення комісійних доходів.

Важливу роль в забезпеченні стабільності грають державні банки. Зокрема АТ «Ощадбанк» і ПриватБанк виконують стратегічну роль у підтриманні фінансової стабільності. Вони забезпечують проведення соціальних виплат, обслуговують державні програми кредитування та залишаються ключовими елементами платіжної інфраструктури. У період 2023–2024 рр. державні банки стали прибутковими, що є свідченням їх ефективної адаптації до умов війни.

Після початку повномасштабної війни банківська система зазнала різкого скорочення прибутковості. У 2022 р. більшість банків зазнала збитків, однак завдяки підтримці НБУ та уряду у 2023–2024 рр., спостерігалось поступове відновлення (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз ключових показників фінансової стійкості банків України в умовах воєнного стану (2022–2024 рр.)

Показники	Станом на кінець 2022 р.	Станом на кінець 2024 р.	Динаміка
Регулятивний капітал, млрд грн	218	268	Значне зростання (+50 млрд грн), що свідчить про зміцнення фінансової бази
Частка непрацюючих кредитів (NPL), %	37	28	Зменшення, що вказує на часткове поліпшення якості активів, хоча показник залишається високим
Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR), %	понад 150	понад 150	Високий рівень ліквідності, значно вищий за нормативний (100 %), що забезпечує операційну стійкість
Рентабельність (збитковість) власного капіталу (ROE), %	(7)	18	Вихід на високу прибутковість (збиток перетворено на значний прибуток), переважно завдяки доходам від ОВДП та депозитних сертифікатів НБУ

Ці тенденції свідчать про поступове відновлення стабільності банківського сектору, незважаючи на складні економічні умови. Дані свідчать про те, що, незважаючи на безпрецедентні виклики воєнного стану, банківська система України демонструє відновлення фінансової стійкості та поліпшення ключових показників протягом 2023–2024 років, зокрема за рахунок нарощування капіталу та виходу на прибуткову діяльність.

Важливу роль в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи України грає регуляторна політика Національного банку України, яка охоплює цілу низку заходів цільового спрямування з отриманням конкретного результату (табл. 2).

Таблиця 2

Регуляторна політика НБУ у забезпеченні фінансової стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану

Напрямок регуляторної політики	Зміст заходу	Результат
Валютна політика	Фіксація офіційного курсу гривні та запровадження валютних обмежень (2022 р.)	Запобігання паніці на валютному ринку, обмеження відтоку капіталу, стабілізація курсових очікувань

Напрямок регуляторної політики	Зміст заходу	Результат
Гарантування депозитів	Встановлення 100 % гарантії закладами фізичних осіб та ФОПів	Зміцнення довіри до банківської системи, підтримка стабільності депозитної бази
Регуляторні послаблення (пруденційні канікули)	Тимчасове пом'якшення вимог до капіталу, класифікації активів та формування резервів	Надання банкам часу для адаптації, збереження нормативів без формального порушення, стабілізація капіталу
Монетарна політика	Утримання високої облікової ставки та операції з депозитними сертифікатами	Контроль рівня ліквідності, стимулювання прибутковості банків, підтримання макроекономічної стабільності

Проведене дослідження дає можливість зробити висновки для зміцнення фінансової стійкості банків у післявоєнний період.

Для посилення стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення необхідно реалізувати комплекс заходів, які охоплюють регуляторну, операційну та економічну сфери.

Ключова роль належить Національному банку України (НБУ) у поверненні до пруденційних стандартів та посиленні нагляду:

- посилення оцінки якості активів (AQR) – проведення нової, ретельної діагностики банківського капіталу та якості кредитних портфелів (особливо після припинення регуляторних послаблень), щоб адекватно відобразити воєнні втрати та потенційний рівень NPL (непрацюючих кредитів);

- відновлення вимог до капіталу – поступове скасування тимчасових регуляторних послаблень і відновлення нормативів достатності капіталу (H2, H3) з урахуванням нових ризиків;

- стрес-тестування – впровадження регулярного стрес-тестування банківської системи з фокусом на сценаріях, що враховують тривалість війни, інтенсивність бойових дій та динаміку післявоєнного відновлення;

- управління кредитним ризиком – визначення чітких вимог до формування резервів під кредитні втрати, спричинені руйнуванням майна та втратою доходів позичальників.

В умовах військових дій критично важлива стійкість інфраструктури, а також:

1. Підвищення кіберзахисту – посилення захисту інформаційних систем банків від кібератак, які є частиною гібридної війни.

2. Забезпечення безперервності діяльності – розвиток резервних інфраструктур, географічно розподілених центрів обробки даних та планів відновлення після катастроф для гарантування безперебійного надання послуг.

3. Розвиток діджиталізації – активне впровадження дистанційних банківських послуг та цифрових рішень для мінімізації залежності від фізичних відділень.

Висновки. Фінансова стійкість банків України в умовах воєнного стану довела життєздатність національної фінансової системи. Грамотна політика НБУ, підтримка держави та адаптивність банків дозволили уникнути системної кризи. Подальший розвиток сектору залежить від відновлення економіки, міжнародної допомоги та впровадження сучасних технологічних рішень у банківській діяльності.

В умовах воєнного стану банківська система України продемонструвала високу адаптивність і стійкість. Позитивна динаміка капіталу, ліквідності та прибутковості у 2023–2024 рр. свідчить про ефективність антикризових заходів НБУ. Подальше зміцнення фінансової стійкості потребує розвитку ризик-менеджменту, підтримки кредитування економіки та відновлення довіри вкладників.

Annotation. The article analyzes the financial stability of the banking system of Ukraine in the context of full-scale military aggression, which caused significant economic and financial losses. The main challenges and risks faced by banks are examined, and the regulatory measures of the National Bank of Ukraine (NBU) aimed at supporting the stability of the sector are considered. The key indicators of financial stability that have undergone the greatest changes (asset quality, liquidity, capitalization, profitability) are identified. The conclusion is made that, despite unprecedented challenges, the banking system as a whole has maintained operational stability and solvency, thanks to conservative policies, regulatory easing, and support from the NBU.

Keywords: financial stability, banking system, martial law, liquidity, capital, risks.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційна статистика банківського сектору (2022–2024). *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
2. Закон України «Про банки і банківську діяльність». *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
3. Огляд банківського сектору (листопад 2024 року). *Національний банк України*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2024-roku>
4. Коваленко О. В. Фінансова стійкість банків: методи оцінювання та фактори впливу. *Фінанси України*. 2023.
5. Дзюблюк О. В. Фінансова стійкість банків та шляхи її забезпечення. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 352 с.
6. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківські операції. Київ: КНЕУ, 2020. 460 с.
7. Савлук М. І., Мороз А. М., Пуховкіна М. Ф. Гроші та кредит. Київ: КНЕУ, 2021. 576 с.
8. Ткачук Н. В., Гергола С. В. Фінансова стійкість Банку Львів в умовах воєнного стану. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2025. № 37(65). С. 64–68. URL: <https://surli.cc/idyafw>

УДК 334.02+331.101.3

HR-ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ RESILIENCE У КОМПАНІЇ МХП В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Д. Д. Середя, О. В. Таранич

Анотація. У статті розглянуто сучасні HR-підходи до формування resilience персоналу на прикладі компанії МХП в умовах воєнного стану. Досліджено теоретичні засади поняття resilience у менеджменті та психології, визначено його зв'язок із позитивним організаційним поведінковим підходом і психологічним капіталом. На основі аналізу міжнародних і українських досліджень доведено, що розвиток resilience є стратегічним чинником забезпечення стійкості підприємства. Визначено основні напрями HR-практик МХП, спрямовані на підтримку працівників, розвиток гнучкості, аналітику та корпоративну взаємодію.

Ключові слова: resilience, HR-система, стресостійкість, воєнний стан, МХП.

Постановка проблеми. Воєнний стан в Україні актуалізував питання організаційної стійкості та адаптивності бізнесу. У центрі цих процесів – людина, її здатність зберігати продуктивність та психологічну рівновагу в умовах постійних змін. Саме тому концепція resilience (психологічна витривалість, здатність працівника швидко адаптуватись до складних умов) стає фундаментом HR-менеджменту нового типу.

Як підкреслюють Бандура [1] і Лутанс [7], стійкість не є вродженою властивістю – вона формується через розвиток психологічного капіталу, який охоплює самоефективність, оптимізм, віру в краще й витривалість. Для компаній, що функціонують у кризових умовах, це перетворюється на стратегічний ресурс, що підтримує стабільність бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття resilience вперше було розглянуте канадським ученим К. С. Холлінгом, який визначав його як здатність системи гнучко реагувати на зовнішні стресові впливи та швидко адаптуватися до змін. Подальший розвиток концепції відбувався у контексті менеджменту – зокрема у роботі Юань Л., Хань Г., Лі Х. та Лі П. [3], які пов'язали resilience з HRM і стратегіями управління змінами.

В українських реаліях питання розвитку resilience персоналу досліджуються у контексті війни [6; 4], цифровізації HR-процесів [8; 9] та адаптації підприємств до умов воєнної економіки [5]. Проте бракує прикладних досліджень, які поєднують психологічну стійкість працівників із корпоративними HR-практиками – саме цю нішу заповнює приклад компанії МХП.

Метою статті є дослідження HR-системи МХП та визначення ключових практик формування resilience персоналу як чинника забезпечення організаційної стійкості під час воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах постійних змін і кризових впливів питання операційної стійкості підприємств набуває стратегічного значення. У контексті HR ці чотири складові трансформуються у практики стратегічного управління персоналом, які підтримують розвиток компетенцій, гнучкості та самоорганізації працівників [4].