



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » лютого 2026 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Удосконалення процесу управління банківським персоналом в умовах
війни (на прикладі акціонерного товариства «Державний ощадний банк
України»)»**

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу,
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Шевчука Степана Івановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Кульчицький Іван Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Раневич Ірина Олегівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
начальник відділу по роботі з персоналом
акціонерного товариства
«Державний ощадний банк України»,
Львівське обласне управління
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА на магістерську кваліфікаційну роботу

«Удосконалення процесу управління банківським персоналом в умовах війни (на прикладі акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»)»

Здобувача вищої освіти Шевчука С. І. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи Кульчицький І. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Раневич І. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____ Копитко В. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2025 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу
_____ Копитко В. І.
«__» травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЕВІ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Шевчуку Степану Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Удосконалення процесу управління банківським персоналом в умовах війни (на прикладі акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»)»**

Керівник роботи **Кульчицький Іван Іванович**
кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2025 року №50

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 – 1.4 – теоретичні та методичні основи управління персоналом в банківських установах.

Рис. 2.1 – 2.5 аналіз процесу управління персоналом в АТ «Державний ощадний банк України» в умовах війни.

Рис. 3.1 – 3.3 і табл. 3.1 – 3.4 – шляхи удосконалення процесу управління персоналом в банківській установі.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 30 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>червень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Шевчук С. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кульчицький І. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Степан Шевчук. Удосконалення процесу управління банківським персоналом в умовах війни (на прикладі акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 122 сторінки, включаючи 4 таблиць, 12 рисунків.

Розкрито поняття, принципи та особливості управління персоналом в банківських установах; розглянуто управління персоналом банків в умовах воєнного стану; здійснено аналіз досвіду управління персоналом в банківських установах в країнах з розвиненою ринковою економікою; сформульовано методiku дослідження управління персоналом в установі; охарактеризовано АТ «Ощадбанк» та його організаційну структуру; досліджено систему управління персоналом в АТ «Ощадбанк»; оцінено роботу з персоналом та виявлено ключові проблеми; вивчено особливості управління персоналом АТ «Державний ощадний банк України» в умовах війни; обґрунтовано методи управління персоналом АТ «Ощадбанк» в умовах воєнного стану; надано рекомендації вдосконалення системи управління персоналом АТ «Ощадбанк»; запропоновано шляхи удосконалення системи підготовки фахівців АТ «Ощадбанк» в рамках розвитку цифрових компетентностей.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація, особливості управління персоналом, система управління персоналом, управління в умовах війни, зарубіжний досвід.

ANNOTATION

Stepan Shevchuk. Improving the process of managing bank personnel in wartime (using the example of the joint-stock company "State Savings Bank of Ukraine"). Manuscript.

Research for the degree of Master in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2026.

The volume of the work is 122 pages, including 4 tables, 12 figures.

The concepts, principles and features of personnel management in banking institutions are disclosed; personnel management of banks under martial law is considered; the experience of personnel management in banking institutions in countries with developed market economies is analyzed; a methodology for researching personnel management in an enterprise is formulated; JSC "Oschadbank" and its organizational structure are characterized; the personnel management system in JSC "Oschadbank" is studied; work with personnel is assessed and key problems are identified; the features of personnel management of JSC "State Savings Bank of Ukraine" under war conditions are studied; methods of personnel management of JSC "Oschadbank" under martial law are substantiated; recommendations are provided for improving the personnel management system of JSC "Oschadbank"; ways of improving the training system of JSC "Oschadbank" specialists within the framework of the development of digital competencies are proposed.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

Keywords: personnel, personnel management, motivation, features of personnel management, personnel management system, management in war conditions, foreign experience.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ.....	12
1.1 Поняття, принципи та особливості управління персоналом в банківських установах	12
1.2 Управління персоналом банків в умовах воєнного стану.....	19
1.3 Аналіз досвіду управління персоналом в банківських установах в країнах з розвинутою ринковою економікою ...	31
1.4 Методика дослідження управління персоналом в установі....	40
Висновки до I розділу.....	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	46
2.1 Загальна характеристика АТ «Ощадбанк» та його організаційна структура	46
2.2 Дослідження системи управління персоналом в АТ «Ощадбанк».....	55
2.3 Оцінка роботи з персоналом та виявлення ключових проблем.....	64
2.3 Аналіз управління персоналом АТ «Державний ощадний банк України» в умовах війни.....	67
Висновки до II розділу.....	74
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ.....	76
3.1 Вдосконалення методів управління персоналом АТ «Ощадбанк» в умовах воєнного стану	76
3.2 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом АТ «Ощадбанк»	86
3.3 Удосконалення системи підготовки фахівців АТ «Ощадбанк» в рамках розвитку цифрових компетентностей.	92
Висновки до III розділу.....	107
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Проблема управління персоналом сучасних організацій під час війни є новітньою тематикою, оскільки за масштабами бойових дій до російсько-української війни можна порівнювати лише Другу світову війну, проте порівняння тодішніх підприємств і сучасних компаній практично неможливе.

Умовою результативної реалізації місії та цілей діяльності кожної організації у сучасному світі є ефективне розпорядження й використання ресурсів: матеріальних, фінансових, інформаційних та ін. При цьому головна цінність кожної організації – це її людські ресурси, це її працівники, які втілюють у реальність цілі організації, забезпечують її розвиток та конкурентоспроможність на національних і міжнародних ринках. Відтак одним із головних завдань організацій постає ефективне управління персоналом із максимізацією корисних ефектів від роботи всіх працівників.

В сучасних умовах персонал стає стратегічним бізнес-ресурсом, це визначає необхідність управління людськими ресурсами на основі принципів і методів стратегічного управління. У зв'язку з цим питанням в області управління персоналом слід розглядати не тільки як присутність у складі робочої сили та загальних навичок і здібностей необхідних дій для персоналу підприємства, а щоб забезпечити управління людськими ресурсами, вбудовані стратегічні переваги серед конкурентів, людських ресурсів підприємства, є однією з рушійних сил виробництва.

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток підприємства, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють підприємству жити і виживати. Навіть найбільш капіталомісткі, добре сконструйовані підприємства потребують людей, які б приводили їх у рух. Люди обмежують або збільшують силу і слабкість

підприємства. Поточні зміни в оточуючому середовищі часто пов'язані зі змінами у сфері персоналу, таких як освіта, ставлення до роботи тощо.

Тому надзвичайно важливими є питання управління персоналом, як діяльності підприємства, спрямованої на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей підприємств. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Управління персоналом є складовою соціального управління в підприємстві, під яким традиційно розуміється управління людьми та цілими колективами. На сучасному етапі розвитку економічних відносин проблеми управління персоналом є доволі актуальними які потребують нагального вирішення. Тому тільки за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів удосконалення процесу управління можна досягти ефективності в роботі з персоналом.

Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал.

Принципи, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється.

З метою побудови високоефективної системи управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів формування відповідної системи в нових умовах ринку.

У роботі визначається та проводиться аналіз існуючих проблем щодо систем управління персоналом. Обґрунтування необхідності розвитку даної системи дає поштовх для застосування на сучасних підприємствах побудови нових підходів та методів використання трудових ресурсів.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблеми управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи підприємств, постійно привертають увагу вчених економістів. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон. Серед вітчизняних науковців ці питання досліджували С.І.

Бандура, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, А.М. Колот, І.Д. Крижко, О.В. Крушельницька, Н.Д. Лук'янченко, В.М. Нижник, І.Л. Петрова, М.В. Семикіна, О.М., Г.В. Щекін які в своїх наукових роботах розглядали теоретико-прикладні аспекти управління персоналом на підприємстві. Однак через складність й багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах деякі питання розроблені недостатньо.

У зв'язку з цим, формування передових концепцій і визначень основних важелів управління людськими ресурсами підприємств доводилося враховувати міжнародний досвід, який є відповідної науково-практичної проблеми, об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних науково-дослідні та методології, пов'язані з інструментами для управління кадровим потенціалом підприємства в умовах ринкової економіки привели до вибору пропонованого дослідження.

Об'єкт дослідження є вдосконалення методів та засобів управління персоналом в акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України» та забезпечення його стабільної діяльності.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних і методичних аспектів щодо управління персоналом акціонерного товариства «Державний ощадний банк України».

Мета роботи та завдання. Метою дослідження є систематизація прикладного інструментарію управління персоналом організацій різних видів економічної діяльності в умовах воєнного стану, а також виявлення найбільш дієвого інструментарію за результатами анкетування працівників та управлінського персоналу АТ «Ощадбанк».

Метою також є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом в підприємстві.

Основним завданням вирішення питання є:

- розкрити поняття, принципи та особливості управління персоналом в банківських установах;
- розглянути управління персоналом банків в умовах воєнного стану;
- здійснити аналіз досвіду управління персоналом в банківських установах в країнах з розвинутою ринковою економікою;
- сформулювати методикку дослідження управління персоналом в установі;
- охарактеризувати АТ «Ощадбанк» та його організаційну структуру;
- дослідити систему управління персоналом в АТ «Ощадбанк»;
- оцінити роботу з персоналом та виявити ключові проблеми;
- вивчити особливості управління персоналом АТ «Державний ощадний банк України» в умовах війни;
- обґрунтувати методи управління персоналом АТ «Ощадбанк» в умовах воєнного стану;
- надати рекомендації вдосконалення системи управління персоналом АТ «Ощадбанк»;

– запропонувати шляхи удосконалення системи підготовки фахівців АТ «Ощадбанк» в рамках розвитку цифрових компетентностей.

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності АТ «Ощадбанк» протягом 2020-2024 рр.; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є складають законодавчі та нормативні акти України; матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, Європейської Комісії, Європейського бюро статистики, МВФ, ВЕФ; Програми розвитку ООН; Інтернет-ресурси, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні теоретичних основ управління банківським персоналом, а також практичних механізмів стратегії ефективного управління в ринкових умовах господарювання, узагальненні основних положень управління персоналом в банківській сфері та обґрунтовані напрямків удосконалення управління персоналом на основі узагальнення міжнародної практики.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів в практиці формування ефективної системи управління персоналом для забезпечення стабільності та подальшого розвитку в умовах ринкової економіки.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Обсяг магістерської роботи становить 122 сторінки. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 4 таблиці і 12 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 94 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

1.1 Поняття, принципи та особливості управління персоналом в банківських установах

Зараз широко використовуються такі поняття, як управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота тощо, які так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню її поведінкою на підприємстві. Для нас є цікавим поняття «управління персоналом», але не кадрами, бо ці терміни не варто використовувати як синоніми через те, що в ряді високорозвинених країн (наприклад у Франції) до кадрів традиційно відносять лише управлінців найвищого та середнього рівнів, спеціалістів, що мають високу професійну підготовку.

В зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління персоналом в окремий напрямок менеджменту.

В літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття «управління персоналом». Одні автори у визначенні оперують ціллю та методами, за допомогою котрих можна досягти цієї цілі, тобто акцентують увагу на організаційному аспекті управління. Інші у визначенні найбільшого значення надають змістовій частині, що відображає функціональний бік управління. Типовим прикладом першого підходу є визначення: «Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств» [43].

Інший підхід відображається у визначенні управління персоналом, що прийнятий в німецькій школі менеджменту: «Управління персоналом – область діяльності, найважливішими елементами котрої являються визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками» [11].

Цілями управління персоналом підприємства являються: підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як: забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу; повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва; закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу; забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування; узгодження виробничої та соціальних задач; підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [15].

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом. Слід зауважити, що чим більшою є компанія та чим більше підрозділів і філіалів вона має тим більше значення має узгодження

загальних принципів здійснення єдиного управління. Але спочатку давайте поговоримо про засоби управління, через та за допомогою котрих і відбувається процес управління персоналом. Існує три групи основних засобів управління: прямі засоби управління, опосередковані та особлива група – квазізасоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох.

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі [6]: делегування повноважень і завдань, тобто передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додаткової відповідальності; обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час котрих рішень. Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між відбувається не тільки узгодження дій та рішень працівників та керівника а й підвищення мотивації підлеглих через залучення їх до рішення управлінських керівництвом та персоналом а й створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень; критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської праці, але підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці.

Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані; службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ; інформація та комунікація, тобто кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації, окрім того необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Окрім того обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці; директиви та вказівки, перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях.

Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства.

Другу групу засобів управління, так званих непрямих, чи опосередкованих засобів управління персоналом складають: характеристика посади, тобто опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими посадами, вимог до працівника. З одного боку це є основою для контролю, з іншого допомога працівнику адаптуватися на даній посаді; оцінка робочого місця, котра частково здійснюється на основі характеристики посади, але тут враховуються і складність діяльності, і умови роботи, і т.д.; оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску. Таким чином, за допомогою оцінок і балів, можна виявити здібності та можливості робітника та необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення та підвищення. В деякій мірі така оцінка являється одним з факторів мотивації робітника.

До квазізасобів застосовують неформальні групи та робочу атмосферу. Причини створення неформальних груп криються у самій природі людини, її особистих та суб'єктивних уподобань, потребі у спілкуванні. Розрізняють такі соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп: соціальна відмінність; чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури; наявність неформальних лідерів на певних рівнях організації; брак інформації та виникнення чуток [15].

Неформальні групи можуть спричиняти як позитивний так і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає лише в сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, оскільки попереджати утворення майже неможливо. Робоча атмосфера, психологічний фон та умови праці робітників вагомо впливають на якість їх трудової діяльності, а відсутність напруження та конфліктів робить працю більш легкою та радісною.

Практика показує, що в управлінні персоналом існують два крайніх стилі управління – авторитарний та ліберальний (партисипативний). Проте слід зауважити, що вибір стилю управління має проходити ситуативно, в залежності від конкретної ситуації, а не бути раз і на завжди даним.

Типова структура системи менеджменту персоналом банку наведена на рис. 1.1.

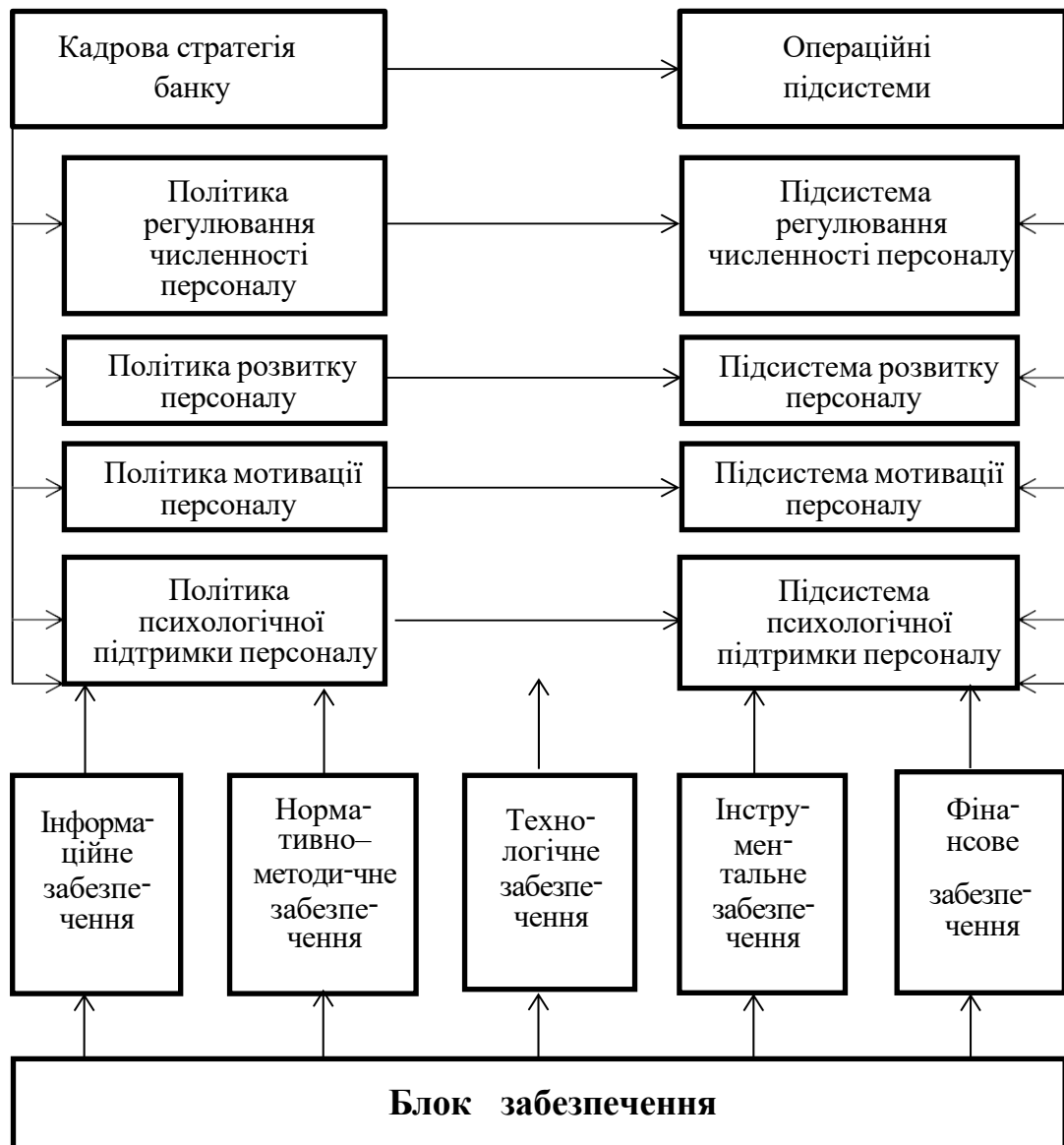


Рис. 1.1. Типова структура управління персоналом в сучасному банку*

*Джерело: складено на основі [33]

Повертаючись до методів менеджменту персоналу слід сказати, що цілі цих методів часто збігаються з цілями та змістом управлінських стилів, але у методах управління персоналом містяться окремі елементи концепції управління персоналом. Існує чотири основних методів (концепцій) менеджменту персоналу.

Визначення виняткових ситуацій. Ця концепція полягає у тому, що кожний відділ самостійно виконує тільки певну конкретну частину роботи, що входить до його компетенції. І лише за умов форс-мажорних обставин чи відхилення від

поставлених цілей передбачається втручання іншої організації. Основна ідея цього методу полягає у звільненні управлінського апарату від зайвих робочих операцій, проте проблематичним є чітке розмежування звичайних та надзвичайних операцій.

Визначення цілей. Мається на увазі побудова чіткої та взаємопов'язаної системи цілей, відповідно до структури компанії, за умови, що цілі є сумісними та актуальними навіть для найнижчих інстанцій компанії. За умов такого управління персоналом керівництво має лише формувати цілі, а персонал, що виконує ці цілі таким чином розширює свою свободу дій, що безперечно є одним із факторів його мотивації. Недопустимим є авторитарне втручання керівників у діяльність нижчих підрозділів та виникнення конфліктів на цьому ґрунті.

Делегування, тобто передача певних завдань та відповідальність за їх виконання на нижчий рівень. За таких умов роботи керівництво має можливість присвятити більше часу власне управлінню, але делегується відповідальність лише за виконання певної роботи, а відповідальність за управління й надалі лежить на керівникові. Для більш ефективного здійснення методу делегування повноважень система повинна мати високий степінь гнучкості, що дає можливість швидкого реагування на зміни.

Концепція мотивації є чи не найголовнішою серед усіх інших і має досить складну підструктуру. Вмотивовані робітники, котрі мають можливість самореалізації та відчують важливість свого вкладу у діяльність всієї організації, є найбільш продуктивними для виконання будь-якої роботи.

Специфіка визначення управління персоналом комерційних банків полягає у врахуванні комплексу особливостей змісту праці банківських працівників [21].

Пошук можливостей підвищення ефективності управління банківського персоналу та методів ефективної трудової діяльності банкірів потребує ґрунтовного дослідження особливостей феномену праці в комерційних банках.

Для з'ясування зазначеної специфіки необхідно розкрити зміст та особливості праці персоналу банку. Важливість останньої полягає в: обслуговуванні різних сфер суспільного життя; суттєвому впливу на економічні

та соціальні процеси, що відбуваються в Україні; сприянні забезпеченню ринкового механізму дійовими важелями саморегулювання, наданні державі інструментів ефективного впливу на економіку.

Зміст праці банківського персоналу визначається безпосередньо їхніми функціональними обов'язками. Умовно їх можна поділити на три категорії [33]: загально-банківські функції; функції з обслуговування банківського процесу; адміністративно-управлінські функції.

Щодо першої категорії, то на неї припадає біля двох третин всієї праці персоналу. Дані функції схематично можна зобразити наступним чином (див. рис. 1.2).

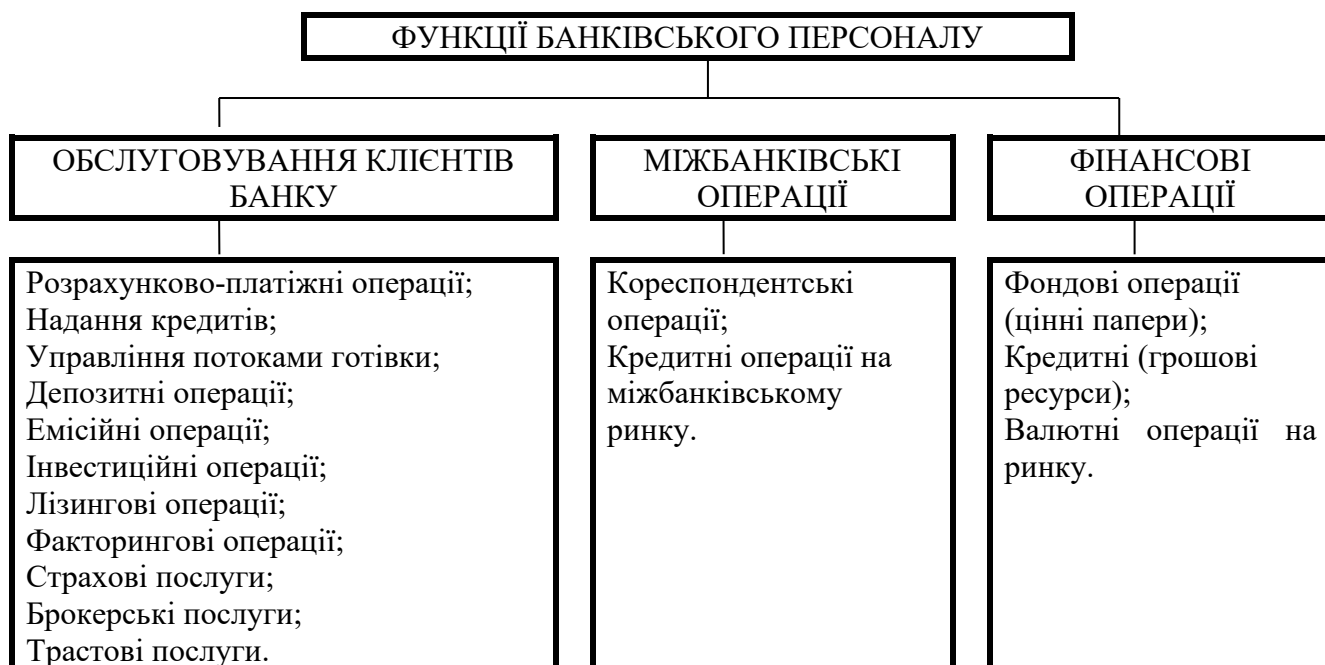


Рис. 1.2. Функції банківського персоналу*

*Джерело: складено на основі [55]

З рис. 1.2 зрозумілим є наявність великого спектру робіт, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів банку. В той час як міжбанківські та фінансові операції займають значно менше часу, що говорить про важливість зазначеної функції та пріоритетність її по відношенню до інших загально-банківських функцій.

Досвід роботи вітчизняних комерційних банків свідчить, що близько 25% змісту праці банківського персоналу займає обслуговування клієнтів, 45% – приходить на планування, аналіз, обробку поточної банківської документації,

10% – на обслуговування та вдосконалення банківської технології, 20% – на здійснення адміністративно-управлінської діяльності [33].

Сутність перелічених функцій комерційних банків та зміст праці банківського персоналу, окреслені вище, дають змогу сьогодні однозначно трактувати банківську діяльність персоналу як продуктивну. На нашу думку, слід систематизувати ті фактори, які в сучасних умовах визначають принципи особливості праці персоналу вітчизняних комерційних банків. Існуючі в цьому напрямку підходи, мають бути доповнені і вимагають подальшого розвитку [61].

Інтегрований вплив чинників, що зумовлюють особливості праці банкірів, призводить до того, що праця банківського персоналу стає більш напруженою, відповідальною, інтелектуально-складною, пов'язаною з постійними поновленнями знань та професійних навичок, ризиком, подолання стресових ситуацій, адаптацією до конкурентного середовища.

Тому саме такі риси банківської праці потребують максимальної трудової віддачі працюючих, реалізації усіх потенційних можливостей і здібностей персоналу, підвищують вимоги до кваліфікації, рівня інтелектуального розвитку особистості, гнучкості та оперативності в роботі. За цих умов, набуває актуальності питання щодо активізації людського фактору – підвищення ролі працівника банку.

1.2 Управління персоналом банків в умовах воєнного стану

Менеджмент персоналу банку має свої унікальні особливості, зумовлені специфікою банківської діяльності та високими вимогами до кваліфікації працівників. Ефективне управління персоналом у банку включає не лише організацію робочого процесу, але й постійне підвищення кваліфікації, мотивацію, підтримку морального духу та забезпечення безпеки співробітників. Особлива увага приділяється розвитку навичок співробітників у сфері фінансових послуг, зокрема управлінню ризиками, фінансовому аналізу та обслуговуванню клієнтів. Умови роботи у банківських установах також вимагають високого рівня

відповідальності та етичних стандартів, що підсилює необхідність у ретельному відборі та постійному моніторингу персоналу.

Крім того, менеджмент персоналу банку повинен адаптуватися до швидких змін в економічному середовищі та технологічному прогресі. Важливим аспектом є впровадження сучасних інформаційних систем для управління персоналом, що дозволяє оптимізувати процеси, зменшити адміністративне навантаження та підвищити ефективність роботи. В умовах кризи, як наприклад, воєнного стану, особливо актуальним стає забезпечення психологічної підтримки працівників та гнучкість у робочих графіках. Такий підхід допомагає зберегти продуктивність і лояльність персоналу в складних обставинах.

В науковій літературі поняття менеджменту персоналу банку ґрунтується на загальних теоретичних висновках щодо управління персоналом в цілому. Так, зокрема, Ковальчук В. Г., Дейно Є. В. [33] визначають управління персоналом банку, як багатогранний процес, що включає такі блоки, як формування персоналу, його використання і розвиток; мотивація результатів праці і поведінки працівників, правове забезпечення системи управління персоналом [33]. Оцінюючи запропоноване визначення, зауважимо, що воно наголошує на комплексності управління персоналом, враховуючи як стратегічні, так і операційні аспекти, включаючи правове регулювання. Разом з тим, це визначення не враховує таких специфічних аспектів роботи банківських працівників, як психологічна стійкість, необхідна для працівників фронт-офісу, комунікаційні навички, а також високий рівень аналітичних здібностей, важливий для аналітиків та розробників банківських послуг. Кваліфікація працівників банку має бути високою для забезпечення ефективної діяльності фінансової установи.

Банківські установи практично не містять вакансій для працівників, які виконують рутинну та одноманітну роботу, що обумовлено великою кількістю клієнтів, високими ризиками та жорсткими регулятивними вимогами, які потребують підбору персоналу високої кваліфікації. Такий персонал повинен забезпечувати ефективну діяльність банку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз та в рамках жорсткого регулятивного поля.

На думку К. Г. Гончарової менеджмент персоналу характеризує управління трудовими ресурсами на основі кадрової політики комерційного банку, метою якого є підвищення кваліфікації персоналу, ефективності праці, адаптація до нових технологій та інше [74].

Запропоноване визначення підкреслює важливість кадрової політики в управлінні персоналом комерційного банку, наголошуючи на кількох ключових аспектах: підвищення кваліфікації персоналу, ефективність праці та адаптація до нових технологій. Кадрова політика відіграє центральну роль у цьому підході, забезпечуючи стратегічний напрям розвитку трудових ресурсів.

Підвищення кваліфікації персоналу є важливим елементом для забезпечення високої якості банківських послуг, щобезпосередньо впливає на конкурентоспроможність банку. Ефективність праці, як ще один ключовий аспект, має на меті оптимізацію продуктивності працівників, що сприяє підвищенню загальної ефективності банку. Адаптація до нових технологій є критичним фактором в умовах швидких змін на фінансових ринках та зростання технологічних інновацій у банківській сфері.

Разом з тим, визначення К. Г. Гончарової [74] не деталізує специфічних вимог до банківських працівників, таких як психологічна стійкість, комунікаційні навички та високий рівень аналітичних здібностей, які були зазначені раніше. Таким чином, визначення управління персоналом у контексті банківської діяльності повинно враховувати як загальні підходи до управління трудовими ресурсами, так і специфічні особливості, пов'язані з банківською сферою.

Звертаючись до класичної літератури з менеджменту персоналу, звернемо увагу на визначення надане англійським вченим Майклом Армстронгом, на думку якого менеджмент персоналу – це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [21]. Це визначення підкреслює стратегічний характер управління персоналом, який спрямований на довгострокове планування і розвиток людських ресурсів.

За Армстронгом, люди є найціннішими активами організації, і їхній індивідуальний та колективний внесок є критично важливим для досягнення цілей компанії. Крім того, такий підхід допомагає підтримувати постійну конкурентну перевагу компанії на ринку. Аналізуючи це визначення в контексті банківської сфери, можна відзначити, що стратегічний підхід до управління персоналом також є надзвичайно важливим для банків.

Таким чином, підсумовуючи наведене вище, зауважимо, що менеджмент персоналу банку – це стратегічний і багатогранний процес управління людськими ресурсами, що включає формування, використання, розвиток та мотивацію персоналу, з урахуванням специфічних вимог банківської діяльності, таких як психологічна стійкість, високий рівень комунікаційних та аналітичних навичок, адаптація до нових технологій та відповідність жорстким регулятивним вимогам, з метою забезпечення ефективної роботи банку, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей в умовах високих ризиків і внутрішніх та зовнішніх загроз.

Досліджуючи аспекти менеджменту персоналу банку в умовах воєнного стану, варто звернути увагу на концептуальні засади менеджменту персоналу в умовах кризи, які охоплюють підходи до управління трудовими ресурсами в екстремальних ситуаціях, що включає адаптацію існуючих стратегій до нових умов, забезпечення гнучкості та стійкості організації, а також підтримку морального духу і психологічного здоров'я працівників.

В цьому контексті досить інформативною є праця Вардарлієра П. [11], в якій досліджуються особливості менеджменту персоналом під час кризи та зроблено висновок про те, що відділ кадрів є одним із найголовніших антикризових підрозділів організацій і підприємств. Цей підрозділ не лише вирішує питання підбору антикризових менеджерів, але й реалізує функції щодо стабілізації фізичного, психічного та психологічного здоров'я працівників, а також сприяє підтримці належного рівня безпеки кадрів. Автор акцентує увагу на тому, що під час кризи важливими є не тільки антикризові менеджери, фінансисти чи ІТ-фахівці, але й уся команда підприємства, яка піддається негативному

впливу не лише на матеріальну складову їх роботи (заробітна плата), але й на психічне і психологічне здоров'я, від стану якого залежить якість роботи команди.

Таким чином, менеджмент персоналу банку в умовах воєнного стану повинен зосереджуватись не лише на традиційних аспектах управління, але й на створенні умов для підтримки психологічного та фізичного здоров'я працівників, розвитку антикризових навичок та забезпеченні безпеки персоналу, що включає регулярну комунікацію, психологічну підтримку, адаптацію робочих умов і графіків до нових реалій, а також розробку і впровадження програм з підвищення кваліфікації та стресостійкості працівників.

МакДоннелл А. та Берджесс Дж. у своїй праці [11] доводять, що в період світової фінансової кризи 2007-2008 років функція HR зазнала помітного переходу від традиційної адміністративної ролі до ширшої ролі, що включає значний стратегічний внесок в діяльність організації. Відділи кадрів зіткнулися з необхідністю вибору стратегії трансформації діяльності фірми в умовах скорочення продажів, виробництва та доходів. Негативний вплив фінансової кризи на підприємства вимагав скорочення кількості працівників та призвів до багатьох звільнень. У цьому контексті ефективне управління персоналом повинно бути заснованим на розумінні людських ресурсів як активу, а не просто як витрати, які потрібно мінімізувати.

Підприємства в умовах фінансово-економічної кризи 2008-2009 років використовували гнучкий підхід до управління персоналом. Для збереження команди працівників пропонувалися не звільнення, а перехід на скорочений робочий час, зменшення бонусів, скорочення витрат на навчання, заморожування чисельності персоналу, скасування підвищення та просування по службі, а також зміна складу робочої сили [11]. Такі заходи дозволили зберегти кваліфікованих працівників та швидко відновити роботу після зниження негативного впливу кризових явищ в економіці.

Ці підходи можна застосувати і в сучасних умовах воєнного стану, коли банки стикаються з додатковими викликами. Гнучкість і стратегічне управління

людськими ресурсами можуть допомогти зберегти кваліфікований персонал і підтримувати стабільність організації. Управління персоналом має не лише зосереджуватися на оперативних питаннях, але й включати заходи щодо підтримки психічного і психологічного здоров'я працівників, їхньої безпеки та адаптації до нових умов праці, що забезпечить стабільну роботу банківських установ та підвищить їхню здатність швидко відновлюватися після кризи.

Повномасштабна агресія росії проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року мала значний негативний вплив на персонал українських банків, адже наслідком вторгнення стало закриття 1349 банківських відділень в перший рік повномасштабної війни і 198 відділень у другий рік війни (див. рис. 1.3), що склало 23% від загальної кількості відділень на 01.01.2022 року.

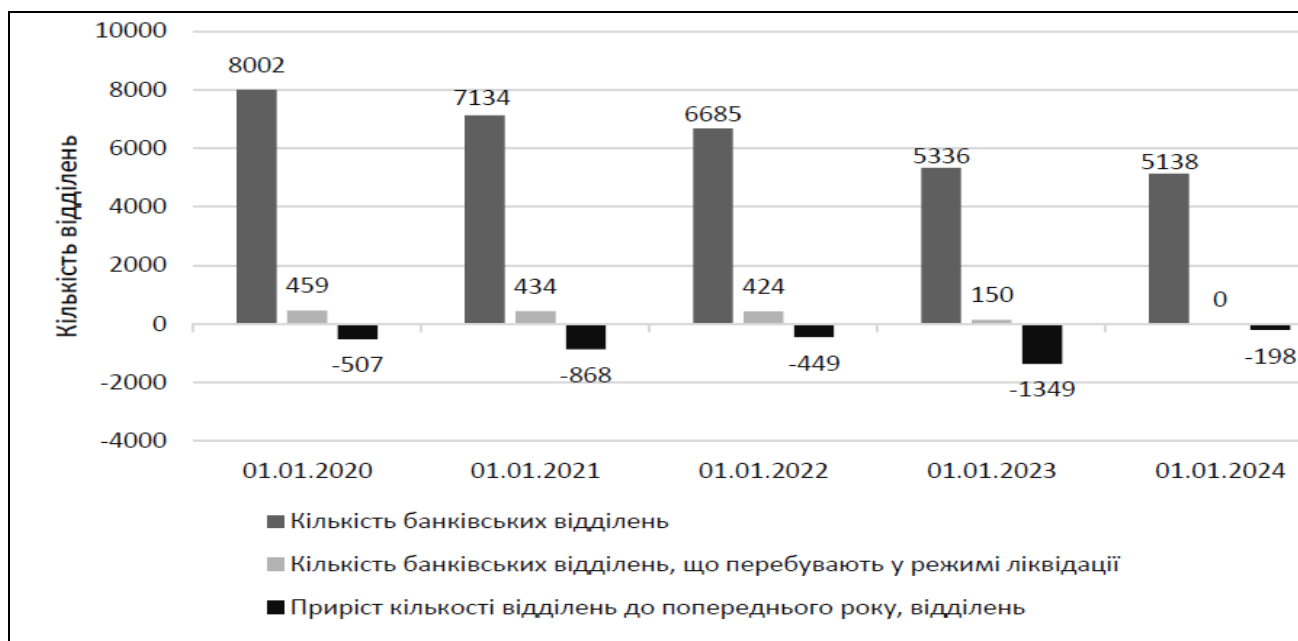


Рис. 1. 3. Динаміка кількості відділень українських банків у 2020-2024 роках*

*Джерело: побудовано автором за даними Національного банку України [50].

Зменшення кількості відділень як внаслідок бойових дій, так і внаслідок скорочення кількості клієнтів банків, що було зумовлено міграцією більше 7 мільйонів громадян закордон, призвело до скорочення чисельності банківського персоналу на 24 тис осіб, або на 19,8%, в результаті чого загальна чисельність банківських працівників станом на кінець 2023 року склала 97 тис осіб [50].

Варто зауважити, що таке значне скорочення персоналу банку пов'язано не лише із скороченням кількості посад, але й із звільненням за власним бажанням з метою еміграції, мобілізації та переходом на іншу, більш оплачувану або безпечну (в тилі населені пункти) роботу.

Такий стан речей поставив перед менеджментом банків серйозні виклики, пов'язані із збереженням висококваліфікованих кадрів, загрозами безпеці персоналу (фізичні ушкодження внаслідок обстрілів, поранення, обмеження пересування, погіршення психологічного та психічного здоров'я); загрозами втрати основних фондів та грошових коштів через бойові дії, що негативно впливає на всі бізнес-процеси, порушуючи функціонування банківської установи; загрози ІТ-технологіям (кібератаки, що можуть призвести до втрати фінансової інформації, грошових коштів на рахунках клієнтів та даних про персонал); загрозами психологічному та ментальному здоров'ю персоналу (інформаційне перевантаження, стрес, депресія, що знижує продуктивність праці); загрозами зниження якості трудової діяльності через стрес і розбалансування роботи банку внаслідок повітряних тривог та обстрілів; а також загрозами для бізнес-процесів, пов'язані з руйнуванням логістичних ланцюгів, інфраструктури та фінансовими збитками.

Такі виклики вимагають від HR-служб та менеджменту банків розробки комплексних стратегій, спрямованих на підтримку мотивації та продуктивності працівників, забезпечення безпечних умов праці, збереження кваліфікації персоналу, а також стабілізацію кадрового складу через впровадження конкурентоспроможних умов праці та соціальних пільг. Забезпечення цих аспектів дозволить банкам не лише вижити в умовах війни, але й підготуватися до швидкого відновлення після завершення кризи.

Одним із ефективних підходів до менеджменту персоналу під час війни є підхід Приватбанку, який з початком повномасштабного вторгнення забезпечив безперебійну роботу своїх сервісів та мережі відділень, навіть на окупованих територіях. У 2022 році банк отримав прибуток у 30,25 млрд грн. Банк релокував понад 400 співробітників, зберіг заробітну плату для працівників на окупованих

територіях та створив фонд «Рука Підтримки», витративши 105 млн грн на допомогу постраждалим працівникам. Програма «Переїзд» перевела 70% персоналу із закритих відділень на нові робочі місця [37].

ПриватБанк також надав психологічну підтримку для співробітників, організувавши консультації та тематичні вебінари. Для військовослужбовців банк скасував нарахування відсотків за кредитами та впровадив програму пільгового кредитування. Наразі банк розробляє програми адаптації та реінтеграції демобілізованих працівників, готуючи керівників до підтримки їх повернення до цивільного життя.

Досвід менеджменту персоналу в Райффайзен банку під час війни свідчить, що синергія між лідером компанії, HR та комунікаціями є вирішальною для збереження і посилення команди. Основними принципами є забезпечення прямої та чесної комунікації, доступність керівництва для співробітників, регулярний контакт із командою, часті прямі зв'язки та внутрішні комунікації. CEO Райффайзен Банку Олександр Писарук є прикладом, здійснюючи понад 100 прямих зв'язків із більш ніж 5 тисячами співробітниками та щотижневі внутрішні комунікації, що допомагає підтримувати довіру, згуртованість та моральний дух команди навіть у складних умовах. Важливим аспектом є також впровадження дистанційної роботи, що дозволяє продовжувати діяльність банку без перешкод і зберігати робочі місця для співробітників.

Регулярні відвідини регіональних підрозділів дозволяють керівникам краще розуміти проблеми на місцях та швидко реагувати на них. Роль HR полягає в забезпеченні добробуту співробітників через піклування та підтримку, включаючи матеріальну допомогу і психологічну підтримку. Ефективні комунікації допомагають зберігати лояльність працівників, створюючи позитивний імідж компанії та зміцнюючи зв'язок із співробітниками, що підвищує мотивацію і бажання працювати на благо організації [59].

Враховуючи виклики перед менеджментом персоналу банків України та оцінюючи досвід роботи вітчизняних банків в цьому аспекті, зауважимо, що до однієї із нових стратегій менеджменту персоналу під час війни варто віднести

стратегії переведення значної частини працівників бек-офісів та мідл-офісів на дистанційний формат роботи, що дозволило банкам не тільки забезпечити безпеку працівників, але й знизити ризики для банківської інфраструктури, оскільки зменшується необхідність фізичної присутності працівників у небезпечних зонах.

Також важливими є впровадження гнучких графіків роботи, які враховують можливість повітряних тривог та інших небезпечних ситуацій, що дозволяє працівникам краще планувати свою роботу та особисте життя. У таких умовах особливої уваги потребує забезпечення належної комунікації та координації між працівниками, що працюють дистанційно, для підтримки високого рівня продуктивності та якості надання банківських послуг.

Важливо також зосередитися на психологічній підтримці персоналу, впроваджуючи програми допомоги та консультування, щоб мінімізувати стрес і покращити психологічний стан працівників, що включає регулярні тренінги з управління стресом, надання доступу до психологів і створення підтримуючої робочої атмосфери.

Крім того, слід розробляти та впроваджувати стратегії щодо підвищення кваліфікації та навчання працівників, які дозволяють адаптуватися до нових умов праці та швидко реагувати на зміни в ринку, що включає онлайн-курси, вебінари та інші форми дистанційного навчання, які забезпечують безперервний розвиток професійних навичок.

Важливими стратегіями менеджменту персоналу банку в умовах воєнного стану є сценарне планування діяльності банку та HR-служби, що включає визначення песимістичного, оптимістичного та поствоєнного сценаріїв. Сценарне планування менеджменту персоналу дозволить банкам підготуватися до різних варіантів розвитку подій, забезпечуючи гнучкість і стійкість організації.

Песимістичний сценарій передбачає найгірші можливі умови, такі як інтенсивні бойові дії та значні втрати інфраструктури, що вимагає максимального захисту персоналу та активів.

Оптимістичний сценарій враховує швидке завершення конфлікту та відновлення стабільності, дозволяючи планувати заходи з розширення діяльності

та залучення нових клієнтів. Поствоєнний сценарій зосереджується на відновленні і розвитку, включаючи модернізацію технологій, реконструкцію інфраструктури та реінтеграцію переміщених працівників. Стратегічне планування менеджменту персоналу допомагає банкам оперативного реагувати на зміни і забезпечувати стабільність у різних умовах.

Планування підготовки, навчання та перепідготовки персоналу відповідно до нових вимог воєнного часу є критично важливим. Війна змінює вимоги до компетенцій працівників, підвищуючи необхідність у навичках безпеки, управління стресом та адаптивності до нових технологій і умов праці. Банки повинні забезпечувати регулярні тренінги та освітні програми, що допомагають працівникам опановувати нові навички та підвищувати свою кваліфікацію.

Онлайн-курси, вебінари та інші форми дистанційного навчання є важливими інструментами для цього. Крім того, необхідно забезпечувати психологічну підтримку та консультації, допомагаючи працівникам справлятися зі стресовими ситуаціями та підтримувати високу продуктивність, що дозволяє зберегти ефективність роботи банку та підвищити готовність персоналу до викликів, що виникають в умовах війни.

Стратегія мотивації персоналу банку в умовах війни є ключовим елементом для забезпечення стабільної та ефективної роботи банківської установи. Вона має враховувати специфічні виклики та потреби працівників, забезпечуючи їхню фінансову, соціальну та психологічну підтримку.

В умовах війни важливо знаходити та застосовувати додаткові стимули для морального стану співробітників.

На рис. 1.4 представлено інструментарій мотивації персоналу, який актуалізовано у системах менеджменту українських компаній під час повномасштабного вторгнення, а також ті інструменти, які мали місце і за звичних умов, та актуальні й донині.

Збереження виплат заробітної плати є основним елементом цієї стратегії. Незважаючи на складні економічні умови, забезпечення стабільного доходу для працівників є критичним фактором, який сприяє їхній мотивації та лояльності до

організації, що також допомагає уникнути фінансового стресу, який може негативно впливати на продуктивність праці.



Рис. 1.4. Інструментарій мотивації працівників в умовах війни*

*Джерело: складено і доповнено авторами за матеріалами джерела [62]

Розширення соціального пакету за рахунок гуманітарної допомоги є важливим кроком для підтримки працівників та їхніх родин, що може включати надання продуктів харчування, медикаментів, засобів першої необхідності, а також організацію тимчасового житла для переміщених осіб. Така допомога не лише підвищує рівень соціальної захищеності, але й демонструє турботу про працівників, що сприяє зміцненню командного духу.

Підтримка мобілізованих співробітників та постраждалих від бойових дій є ще одним важливим аспектом стратегії мотивації, що включає надання фінансової допомоги, збереження робочих місць на період мобілізації, а також організацію психологічної підтримки та реабілітаційних програм для постраждалих. Така підтримка допомагає працівникам відчувати захист та впевненість у своєму майбутньому, що сприяє їхній мотивації та лояльності.

Доплати за понаднормову роботу та діяльність в зоні підвищеної небезпеки є необхідними для визнання і компенсації додаткових зусиль та ризиків, з якими стикаються працівники, що може включати підвищені ставки оплати праці, бонуси за роботу в небезпечних умовах та додаткові дні відпустки. Такі заходи не

лише підвищують фінансову мотивацію працівників, але й демонструють вдячність та визнання їхнього внеску в роботу банку.

Реалізація цих заходів у рамках стратегії мотивації дозволить банкам зберегти та підвищити ефективність свого персоналу, навіть в умовах складних воєнних викликів, забезпечуючи стабільність та довгостроковий розвиток організації.

Стратегія контролю в умовах воєнного стану є критично важливою для забезпечення ефективної роботи банківської установи. Контроль за станом безпеки персоналу включає регулярний моніторинг фізичної безпеки працівників, особливо тих, хто працює у прифронтових зонах або у регіонах з підвищеним ризиком бойових дій, що передбачає створення системи оперативного інформування про загрози, організацію безпечних маршрутів для пересування, а також забезпечення належного обладнання та засобів захисту. Крім того, важливо забезпечувати постійний зв'язок з працівниками для своєчасного реагування на надзвичайні ситуації та евакуації в разі необхідності.

Контроль за фізичним, психічним та психологічним здоров'ям персоналу включає проведення регулярних медичних оглядів, забезпечення доступу до медичних і психологічних консультацій, а також організацію програм підтримки психічного здоров'я. Важливо моніторити стан працівників через опитування, регулярні зустрічі та використання спеціалізованих додатків для оцінки психічного стану. Такий підхід дозволяє вчасно виявляти ознаки стресу, депресії або інших проблем і надавати необхідну допомогу, що сприяє збереженню працездатності та мотивації персоналу.

Контроль за виконанням завдань під час дистанційної роботи передбачає використання сучасних технологій для моніторингу продуктивності працівників., що може включати програмне забезпечення для відстеження виконання завдань, регулярні відеоконференції для обговорення поточних питань та прогресу, а також системи звітності, що дозволяють керівництву оцінювати результати роботи працівників. Важливо також встановити чіткі критерії оцінки ефективності роботи та забезпечити прозору комунікацію між керівниками і

працівниками, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вживати коригувальні заходи.

Реалізація цих стратегій контролю дозволить банкам забезпечити безпеку і здоров'я персоналу, підтримувати високий рівень продуктивності та ефективності навіть в умовах дистанційної роботи, що є особливо важливим в умовах воєнного стану.

1.3 Аналіз досвіду управління персоналом в банківських установах в країнах з розвинутою ринковою економікою

В сучасних умовах для банківської системи актуальним є пошук шляхів активізації праці персоналу, які б забезпечили фінансову стабілізацію та зростання конкурентоспроможності. У сучасних умовах ця проблема загострюється: за даними НБУ лише кожен третій комерційний банк працює стабільно, а рейтинг навіть провідних банків не досягає абсолютної надійності.

Ринкова трансформація банківської системи обумовила об'єктивні зміни у змісті праці, трудових відносинах, використанні трудового потенціалу. Ефективність банківської діяльності стає залежною переважно від активізації людського фактору. Акценти управління працею зосередилися на підвищенні вимог до ефективності праці, ускладненні її змісту. Водночас, існування жорсткої регламентації банківської праці у формі інструкцій, нормативів тощо у сучасних складних умовах передбачає прояв ініціативи, творчості, ринкового мислення. Такі риси потребують максимальної трудової віддачі працюючих, реалізації усіх потенційних можливостей і здібностей персоналу, підвищують вимоги до кваліфікації, інтелектуального розвитку, гнучкості й оперативності в роботі [23].

Розглянемо досвід країн з розвинутою ринковою економікою в управлінні персоналом в банківських установах.

Кредитно-фінансова система США значно молодше аналогічних систем Європи. Основні особливості американського банківського менеджменту полягають у наступному:

- навчання банківських службовців відбувається за різними програмами, що призводить іноді до непогодженостей у практичній діяльності банків;
- підвищена увага служб по роботі з персоналом до питань тестування, що не завжди надає об'єктивну характеристику кандидатів на вакансії, що відкрилися;
- підбор вищих керівників банків з інших кредитно-фінансових структур; - підвищена плинність кадрів, що досягає 20-25% у рік, не ефективна робота з резервом на висування;
- недостатня увага до питань підвищення кваліфікації банківських службовців, відсутність спеціалізованих навчальних програм для цих цілей;
- контрактна система з обмеженням зайнятості на 3-4 роки;
- широко практикована система соціальних пільг, адекватна за вартістю 60-65% річного доходу банківських службовців [23].

Японський менталітет дозволяє підбирати кадри банків і управляти ними значно ефективніше, ніж це відбувається в європейських банках і банках США. Продуктивність праці в банках США, в яких керівниками є японці, вище на 30-40%, чим у банках, де менеджери - американці [92].

Перелічимо найбільш важливі особливості банківського менеджменту в Японії:

- наявність у штаті банків фахівця з менеджменту. Ефективно діючі фірми, що консультують діяльність банків в області фінансів і менеджменту;
- відбір майбутніх працівників банку на перших курсах спеціалізованих навчальних закладів. Кандидати на роботу в банки додатково слухають лекції практиків із числа керівного складу банків. Банк для перспективних студентів виділяє додаткові кошти для повної або часткової оплати навчання й підвищених стипендій. Витрачені кошти можуть бути довгостроковими кредитами, або безповоротно погашаються після декількох років роботи;
- батькам, що працюють у банках і бажають в порядку сімейної традиції підготувати своїх дітей фахівцями з банківської справи, надаються позички й підготовлюються робочі місця;

– система «довічного наймання», що використовується в банках, гарантує постійне підвищення заробітної плати й одержання різних соціальних пільг залежно від вислуги років;

– здійснюється підвищення кваліфікації співробітників у спеціалізованих навчальних центрах з відривом від роботи; - широко практикується система моральних заохочень співробітників, застосовується рангова система просування по службі;

– використовуються методи самооцінки співробітниками своєї роботи паралельно оцінкам, що даються менеджерами;

– постійно практикується горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню суміжних професій;

– регулярно проводяться семінари й конференції для менеджерів банків;

– наявність у штатах банків так званих хресних батьків - досвідчених менеджерів, які здійснюють наставництво над молодими співробітниками протягом декількох років [92].

Банківська система Німеччини широко відома поєднанням фінансово-кредитних організацій і збереженням традицій у менеджменті. Більшість фінансово-кредитних організацій сформовано на основі однакових принципів.

Особливості організації управління персоналом в банках Німеччини можна сформулювати наступним чином: [23]

– звернено найбільшу увагу перепідготовці працівників служб роботи з персоналом по спеціальних програмах. Організовано стажування слухачів у кращих банках країни й за кордоном;

– здійснюється постійна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах. Наявність висококваліфікованих кураторів, що опікують молодь;

– розроблено посадові інструкції зі збалансованими правами й обов'язками;

– використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

У банках Франції до рівня підготовки персоналу пред'являються підвищені вимоги, викликані наявністю твердої конкуренції.

Можна зосередити увагу на таких особливостях:

- підвищені витрати на підготовку персоналу (до 12% проти 5-6% у США);
- координуюча роль Центрального банку Франції, що виражається в розробці методології процесів фінансово-кредитної системи й персонального менеджменту;
- використання конкурсів при заміщенні різних посад;
- тісний зв'язок просування по службі з перепідготовкою й підвищенням рівня знань;
- навчання всіх банківських службовців по програмі "Психологія спілкування";
- висока питома вага менеджерів і фахівців - жінок (до 20%);
- постійне інформування персоналу про діяльність банку за певні періоди, про вакансії, що відкрилися, і використовуваних елементах кадрової політики.

У Франції існує центр підготовки й перепідготовки банківських службовців. Слухачі в цьому навчальному закладі навчаються по трьох програмах:

- категорія "САР" і "ВР" - навчання для осіб з вищою освітою;
- категорія "ІТВ" - навчання з відривом від роботи із програми для банківських менеджерів [23].

В італійських банках на півночі країни використовуються американські методи управління персоналом.

У південних районах із чисто італійською специфікою управління в банках здійснюється без певної системи, за відхиленнями у результаті виниклих ситуацій. В Італії практично радянська система підбору й переміщення кадрів на основі суб'єктивних факторів: родинних і дружніх зв'язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Віддається пріоритет адміністративним методам управління, а не економічно-соціального характеру.

До останнього часу в банках України до служб управління персоналом було традиційне відношення, таке ж, як і до інших штабних служб. Структура цих

служб у більшості банків аналогічна службам, наявним в інших галузях діяльності. І тільки кілька великих банків зуміли перейняти досвід найбільших банків західних країн і змінили своє відношення до діяльності служб управління персоналом.

Банки не мають в активі довгострокової стратегії управління персоналом. Більшість служб по управлінню персоналом виконують тільки технічні функції, а кадрові питання вирішуються керівниками функціональних відділів і служб, які самостійно розшукують необхідних фахівців, піклуються про підвищення кваліфікації й готують резерв на висування, виконуючи тим самим обов'язки служби по управлінню персоналом [92].

Статус працівників служби управління персоналом досить низький. У банках західних країн керівники таких служб є віце-президентами. У США в останні роки не тільки в банках, але й на підприємствах інших областей діяльності на вакансії президентів фірм, насамперед, претендують керівники служби управління персоналом, тобто ті, хто підготовлений для роботи з людьми.

Високий статус керівників служб управління персоналом дозволяє останнім бути в курсі всіх справ банків або компаній. Зміни в стратегії або в політиці організації відразу відображаються на стратегії й тактиці роботи служби управління персоналом.

Статус служби управління персоналом визначається спеціальним положенням, що містить у собі: загальну частину; функціональні обов'язки; права; відповідальність; посадові інструкції для всіх працівників.

Положення передбачає субординацію, порядок призначення й переміщення керівників і фахівців, відповідальність, що поєднується із правами, виконання функцій у просторі й часі.

Служба управління персоналом, так само, як і інші підрозділи, повинна визначати стратегію на перспективу розвитку банку. Першочерговим завданням цієї стратегії є укомплектування штату банку за рахунок фахівців з високою кваліфікацією.

Стратегія й тактика в напрямку основного завдання містить у собі наступні основні моменти:

- кадрова політика повинна враховувати особливості конкретного банку, його матеріальні й організаційні можливості;

- кадрова політика повинна здійснюватись всіма менеджерами банку, а не тільки служби управління персоналом і працівниками вищого ешелону керівництва;

- кадрова політика повинна містити в собі інформаційні файли на всіх працівників банку, що відображають їхні ділові якості, рівень знань і здоров'я, риси характеру тощо [23].

Кадрова політика в банках має одну дуже важливу особливість - працівник постійно повинен перебувати під спостереженням. Важливо знати про зміни в характері, появі зв'язків, що ганьблять, тощо [92].

Із цією метою оформляється документ, який представляє індивідуальне досьє. Документ цей необхідний, оскільки співробітники банку мають доступ до секретної інформації. Досвід подібного контролю є в органах безпеки, внутрішніх справ і збройних сил. Досьє відрізняється від особистої справи тим, що зміст цього документа закрито навіть для спостережуваного об'єкта. У досьє заносяться дані про особисті зв'язки, поведінку, зарозумілість, проявах заздрості, про захоплення жінками, схильностях до спиртного, до азартних ігор, невиправдано швидкому збільшенні добробуту й т.п. Індивідуальне досьє оформляється відразу ж після прийняття співробітника до банку.

Для забезпечення більш надійного захисту цієї секретної інформації бажано отримані дані тримати не на паперовому носії, а в спеціальному комп'ютерному файлі, захищеному від стороннього проникнення. Такі дані утримуються в комп'ютері, що не є елементом комп'ютерної мережі банку.

У процесі перевірки кандидатів на вакансії в банку дуже ефективний «детектор неправди» - поліграф. У приватному секторі розвинених західних країн і в деяких банках України успішно прибігають до допомоги цього методу:

– для перевірок і підбору співробітників у фірму; перевірки чесності й щирості кандидатів при відповідях про наявний досвід за фахом, за яким раніше доводилося трудитися, відносно здоров'я, наявності алкогольної й наркотичної залежності;

– для планових перевірок співробітників фірми відносно відповідності вимогам, що висуваються до даної посади;

– у випадку крадіжок, що відбулись в банку, та інших зловживань або в інших випадках завдання збитків.

Багато банків і підприємств США мають у своєму штаті професійних операторів поліграфа, що забезпечують деякою мірою реалізацію програм по кадрах і по безпеці.

Ті фірми, які придбали поліграфи й взяли у свій штат висококласних професіоналів, переконалися в скороченні числа внутрішньофірмових крадіжок і значному скороченні часу й коштів на розслідування. Як приклад, можна послатися на показник виявлення за допомогою поліграфа приховання фактів судимості при найманні на роботу в банківські установи та ювелірні магазини. Цей показник дорівнює 95%.

Агентство з національної безпеки США опублікувало результати обстеження 20 тисяч кандидатів на різні посади, пов'язані із секретними документами. У результаті проведеного обстеження з'ясувалося, що 7,7% обстежених привели в анкетах фальсифіковані дані. За фальсифікацією приховувались арешти й судимості за злочини карного характеру, причини звільнень та індиферентного відношення до роботи, надання фальшивих документів про освіту, незадовільне проходження військової служби.

Поліграф дозволяє з'ясувати, чи не займався кандидат шахрайством і розкраданнями на попередніх роботах, чи немає в нього зв'язків зі злочинцями, чи не впроваджується він у дану структуру конкурентами або злочинними угрупованнями [23].

У практиці операторів поліграфа було чимало випадків, коли після пропозиції кандидатам пройти перевірку на поліграфі вони погоджувалися, але через якийсь час більше цих людей не бачили.

У США сформувалася концепція ступеня ризику. Відповідно до цієї концепції все населення країни класифікується по групах ризику. Їх три: знижені ризику, припустимого ризику й високого ризику.

До першої групи належать високо порядні люди, які піклуються про свою честь і достоїнство. Ці люди швидше за все не підуть на те, щоб себе скомпрометувати (12% населення США).

До другої групи належать люди, які в певній ситуації можуть відмовитися від своїх принципів. Їхня поведінка примикає до людей першої групи, і на правопорушення вони не підуть у випадку високого ступеня контролю й великого ризику (60-70% населення США).

До третьої групи належать аморальні люди, злочинці, які використовують будь-яку можливість для того, щоб погріти руки. Таких – 13 %.

Однак перевірка на поліграфі не вичерпує всіх існуючих методів підбору кадрів. Питання оператора поліграфа "Ви чесна людина?" с наступною на нього відповіддю "Так" не повинна сприйматися за істину. Наші співвітчизники лжесвідчать на допитах, що відбуваються у прокуратурі. Було б необачно вірити всім тим, хто, прагнучи зайняти добре оплачувану посаду, буде давати про себе тільки позитивну інформацію. Поліграфічна перевірка - це перевірка сумлінності, превентивна міра проти завдання збитків банку або фірмі.

Професійні знання й навички перевіряються при контактах кандидата з експертами й фахівцями, які й дають висновок про придатність того або іншого до відкритої вакансії.

На сьогоднішній день законодавство України не забороняє застосування «детектора неправди», і тому цей метод всі частіше успішно використовується в банках і фірмах. Прийняті на роботу в банки співробітники проходять випробовувальний термін: технічний персонал – 2-3 місяця; фахівці – до 6

місяців; менеджери – 1 рік. На цій стадії приймається остаточне рішення про наймання працівника або його відсіванні.

Подібна практика дозволяє банкам вчасно позбутися небажаних працівників. Випробувальний термін повинен бути передбаченим у контракті.

Великі українські банки мають зв'язки із профільними фінансово-економічними інститутами й коледжами. У США і Японії роботу з студентами починають із 2-3 курсу навчання у вищих навчальних закладах і коледжах. У вигрші залишаються ті банки, які укладають довгострокові договори з навчальними закладами, у яких навчаються майбутні фахівці і їхній відбір починають, насамперед, викладачі й адміністрація вузів. Після виявлення перспективних студентів останнім необхідно в період літніх канікул стажуватися на різних посадах у банках, які зв'язані договорами з вузами. Доцільно випускникам спеціалізованих вузів виконувати дипломні роботи на матеріалах банку, що збирається надати випускникам роботу.

Західні бізнесмени вважають, що поки підприємець працює, він повинен учитися. Фінансово-кредитні організації виключенням не є. Постійно розширюється сфера банківських послуг, змінюються організаційні структури у зв'язку з кон'юктурою ринку, банк інвестує різні галузі господарства, впроваджується нова техніка, використовуються нові Інтернет-технології. Все це створює передумови для постійного підвищення кваліфікації працівників.

У західних країнах витрати на підвищення кваліфікації коливаються від 7 до 12% від суми заробітної плати персоналу. Великі банки, як правило, організують підвищення кваліфікації самостійно або з допомогою залучених викладачів для роботи усередині організації з відривом або без відриву від роботи. Більш дрібні банки користуються послугами централізованих курсів підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації в банках західних країн престижно й прямо пов'язано з діловою кар'єрою. Після закінчення навчання працівників підвищують у посаді або підвищують їм заробітну плату.

На жаль, українські банки у своїй більшості не мають стратегічних планів перепідготовки співробітників, відсутня необхідна мотивація й об'єктивна оцінка

результатів навчання. Організація подібного навчання – одне з найважливіших завдань служб по управлінню персоналом.

Отже, специфіка визначення управління персоналом комерційних банків полягає у врахуванні комплексу особливостей змісту праці банківських працівників. Досвід роботи вітчизняних комерційних банків свідчить, що близько 25% змісту праці банківського персоналу займає обслуговування клієнтів, 45% – приходить на планування, аналіз, обробку поточної банківської документації, 10% – на обслуговування та вдосконалення банківської технології, 20% – на здійснення адміністративно-управлінської діяльності (в тому числі – роботу з кадрами, стимулювання та розвиток персоналу, тощо).

В управлінні персоналом розрізняють дві групи методів управління персоналом: традиційні та інноваційні. В сучасній практиці використовують такі інноваційні інструменти для управління персоналом: аутсорсинг, аутстафінг, менторство, мотивація, впровадження віртуального офісу та інші. Ще один інноваційний метод управління персоналом - lean-менеджмент, який дозволяє на практиці побачити ефективність роботи в команді та вигоди для клієнта та керівника.

Кожна компанія використовує свою систему інноваційних методів управління персоналом, яка обумовлена сферою її діяльності. Інноваційні підходи до управління зменшують витрати підприємця, збільшують продуктивність праці, створюють мобільні та компактні умови праці.

1.4 Методика дослідження управління персоналом в підприємстві

Основою наукових досліджень є методологія і загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Методологічною основою є діалектичний метод наукового пізнання загального, особливого, одиничного у саморозвитку, самопосуванні в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки.

Діалектичний метод пізнання заміняє спеціальних методів науки а є їх методологічною основою і знаряддям пізнання. Діалектика розглядає всі явища не в статиці, а в розвитку, не ізольовано, а в їх взаємозв'язку і взаємодії, в переході кількісних змін в якісні, в єдності і боротьбі суперечностей, боротьбі нового із старим. Саме завдяки діалектичному підходу створюються передумови багатоваріантності вирішення конкретних проблем і вибору кращого варіанта.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принципівий підхід до вивчення явищ управління персоналом.

Часто при вивченні внутрішнього середовища підприємства недостатньо використовуються можливості маркетингових, соціологічних і психологічних досліджень. В працях сучасних авторів, зокрема, Пітера Гауджа обґрунтовано необхідність комплексного вивчення персоналу (мотивації, зацікавленості в результаті, ступеню задоволеності тощо) із застосуванням всього арсеналу методів досліджень.

До основних напрямків дослідження персоналу слід віднести;

- ефективність спільної трудової діяльності персоналу;
- професійно-кваліфікаційний рівень персоналу;
- необхідність навчання персоналу і підвищення рівня його кваліфікації;
- управлінський потенціал підприємства, рівень професіоналізму і кваліфікації менеджерів;
- проблеми професійно-кваліфікаційного просування, управління кар'єрою персоналу, менеджерів;
- креативний потенціал робітників, управлінців;
- рівень і ефективність інформаційної роботи компанії;
- специфіку соціально-психологічної структури колективу, виявлення неформальних лідерів;
- рівень згуртованості колективу;

– трудові і соціальні конфлікти в колективі.

Ефективність спільної трудової діяльності персоналу є процесом взаємодії членів колективу, що забезпечує досягнення цілей організації при мінімальних економічних, соціальних, психологічних витратах, а також одночасному досягненні членами колективу почуття задоволеності працею і колективом.

Аналіз подібної ефективності припускає дослідження чинників, що сприяють підвищенню ефективності праці, зокрема чинників структурного плану (особливості розв'язуваних колективом завдань, оточуюче середовище тощо), управлінських і соціальних чинників (стиль керівництва, рівень згуртованості членів колективу, ієрархія їхніх трудових цінностей, ефективність системи мотивації до праці, дієвість комунікації між членами колективу, організаційної культури та ін.). Для вивчення названих чинників у колективі необхідне проведення маркетингових досліджень серед персоналу з використанням опитувальних методик, тестування, соціометричних методик.

Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу аналізується з метою визначення його відповідності специфіці і складності розв'язуваних підприємством завдань. Так, нерідко в колективі відчувається дефіцит кваліфікованих виконавців.

Бувають і ситуації, коли значне число кваліфікованих робітників «нудиться», виконуючи рутинні операції. Остання ситуація не краще першої, тому що її результатом нерідко виступає "розхолодження" працівників, пошук ними сторонніх занять у робочий час та ін. Для вивчення ступеня відповідності професійно-кваліфікаційного рівня персоналу складності виконуваних робіт використовуються професіограми, складання кадрових паспортів, спеціальні анкетні опитування співробітників.

Методика визначення управління персоналом – це конкретні прийоми і способи виявлення впливу адміністрації на персонал для досягнення певних цілей. Методи управління різноманітні, але їх вплив на персонал підприємства в цілому і на кожного окремого працівника опосередковано мотивацією.

У поведінці людей важливу роль відіграють потреби та інтереси. Усвідомлені потреби спонукають до дії. Сукупність потреб, на досягнення яких спрямована діяльність людей, визначає мотиваційну спрямованість методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні) і соціально-психологічних.

Розглянемо економічні методи дослідження управління персоналом. Вони базуються на матеріальних інтересах людей. Одним з основних напрямків використання економічних методів в кадровому менеджменті на рівні підприємства (організації) є застосування методів внутрішньо підприємницького планування.

Планування, як відомо, являє собою одну із загальних або основних функцій управління, що охоплюють діяльність, пов'язану з розробкою та реалізацією планів.

Стосовно до управління персоналом внутрішньо підприємницьке планування дає можливість обґрунтовувати планові завдання, а також встановлювати і підтримувати необхідні пропорції в розподілі трудових ресурсів.

Нормативний метод планування дозволяє обґрунтовувати планові завдання за допомогою норм і нормативів. Причому самі поняття «норма» і «норматив» за своїм економічним змістом не ідентичні.

В ринкових умовах все більшого значення для активного розвитку окремої особи та підприємств відводиться питанням оцінки рівня використання наявних та потенційних можливостей кадрів. Ситуація з працевлаштуванням на ринку праці України в даний час складається таким чином, що роботодавці можуть вибирати фахівців кращих з найкращих. Тому невдовзі оцінка діяльності персоналу набуватиме все більших масштабів застосування.

На нашу думку, завданням оцінки кадрів є виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівників та сукупного потенціалу кадрів, кількісних та якісних результатів їх діяльності визначеним завданням підприємства. Аналіз колективу слід проводити за допомогою методів, в основі котрих знаходяться умовні підходи (вивчення результатів діяльності, опитування, тестування та ін.) і

методів, заснованих на використуванні нетрадиційних підходів до дослідження трудової діяльності робітників (бесіда, загальна дискусія, спостереження тощо) [59]. Найбільш гуманним вважаємо метод неформальних досліджень до оцінки працівників. Механізм виявлення та вимірювання показників результативності праці при проведенні оцінки ефективності використання потенціалу кадрів

Висновки до I розділу

У процесі написання роботи нами дано визначення персоналу підприємства як поєднання якісних і кількісних характеристик працівників, в тому числі розміру, складу і структури, фізичних і розумових здібностей, їх інтелектуальних і творчих здібностей, досвіду і навчання, навичок спілкування і здатності до співпраці, ставлення до праці та інші якісні характеристики.

На нашу думку, слід систематизувати ті фактори, які в сучасних умовах визначають принципові особливості праці персоналу вітчизняних комерційних банків.

Інтегрований вплив чинників, що зумовлюють особливості праці банкірів, призводить до того, що праця банківського персоналу стає більш напруженою, відповідальною, інтелектуально-складною, пов'язаною з постійними поновленнями знань та професійних навичок, ризиком, подолання стресових ситуацій, адаптацією до конкурентного середовища.

Ефективне управління персоналом у банку включає не лише організацію робочого процесу, але й постійне підвищення кваліфікації, мотивацію, підтримку морального духу та забезпечення безпеки співробітників.

Менеджмент персоналу банку – це стратегічний і багатогранний процес управління людськими ресурсами, що включає формування, використання, розвиток та мотивацію персоналу, з урахуванням специфічних вимог банківської діяльності, таких як психологічна стійкість, високий рівень комунікаційних та аналітичних навичок, адаптація до нових технологій та відповідність жорстким регулятивним вимогам, з метою забезпечення ефективної роботи банку,

підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей в умовах високих ризиків і внутрішніх та зовнішніх загроз.

Менеджмент персоналу банку в умовах воєнного стану повинен зосереджуватись не лише на традиційних аспектах управління, але й на створенні умов для підтримки психологічного та фізичного здоров'я працівників, розвитку антикризових навичок та забезпеченні безпеки персоналу, що включає регулярну комунікацію, психологічну підтримку, адаптацію робочих умов і графіків до нових реалій, а також розробку і впровадження програм з підвищення кваліфікації та стресостійкості працівників.

Враховуючи виклики перед менеджментом персоналу банків України та оцінюючи досвід роботи вітчизняних банків в цьому аспекті, зауважимо, що до однієї із нових стратегій менеджменту персоналу під час війни варто віднести стратегії переведення значної частини працівників бек-офісів та мідл-офісів на дистанційний формат роботи, що дозволило банкам не тільки забезпечити безпеку працівників, але й знизити ризики для банківської інфраструктури, оскільки зменшується необхідність фізичної присутності працівників у небезпечних зонах.

Вивчаючи зарубіжний досвід, вважаємо, що для постійного підвищення професійного рівня персоналу в банківській системі України повинна функціонувати дворівнева система атестацій і безперервного навчання – внутрішньобанківському (програма розбудови кар'єри) і в інших навчальних закладах, на курсах підвищення кваліфікації, шляхом стажування у провідних банківських установах за кордоном.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Загальна характеристика АТ «Ощадбанк» та його організаційна структура

АТ «Ощадбанк» - це одна з найбільших та найстабільніших банківських установ в Україні. Його діяльність є ключовою у фінансовій системі країни та має великий вплив на економічний розвиток.

Ощадбанк має великий історичний доробок. Заснований у 1841 році, банк з тих пір пройшов складний шлях розвитку, перетворившись на одного з найбільших фінансових інститутів в Україні. Його структура включає центральний офіс у Києві та широку мережу відділень та підрозділів по всій країні, що забезпечує широкий охоплення клієнтів [50].

На сучасному етапі розвитку АТ «Ощадбанк» виступає як важливий учасник фінансового ринку України, надаючи різноманітні послуги для різних категорій клієнтів, починаючи від фізичних осіб до великих корпорацій. Банк активно співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями та відповідно дотримується високих стандартів безпеки та ділової етики, що підтверджує його відповідальність у сучасному фінансовому середовищі [50].

Акціонерне товариство «Ощадбанк» має важливе значення на фінансовому ринку України, а його стратегія та пріоритети визначають його роль у забезпеченні стійкості та розвитку банківської системи.

Однією з основних стратегічних цілей є розширення географічного охоплення. «Ощадбанк» активно відкриває нові відділення та розвиває їхню інфраструктуру для забезпечення доступу клієнтів до банківських послуг у всіх регіонах країни [50].

Функції «Ощадбанк» включають усі основні банківські операції, такі як зберігання грошових коштів, кредитування, випуск банківських карток, надання платіжних послуг, обмін валюти та інші фінансові операції [50] (див. рис. 2.1).

Для роздрібного бізнесу	Для ММСБ	Для корпоративного бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> • пасивні продукти – строкові депозити, зарплатні проекти, пенсійні й соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні); • активні продукти – автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кешкредити, кредитні картки, державні програми стимулювання енергоефективності; • продукти, що генерують комісійний та торговий дохід, – платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, обмін валют, операції з банківськими металами; • додаткові сервіси – система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис. 	<ul style="list-style-type: none"> • пасивні продукти – строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки • активні продукти – кредитування на поповнення обігових коштів, придбання обладнання, овердрафти, кредити та програми кредитування в рамках співпраці з міжнародними організаціями (WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ), програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва, програма мікрокредитування, гарантії та авальювання векселів; • додаткові сервіси: - система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight; програма «Будуй своє». 	<ul style="list-style-type: none"> • кредити та овердрафти для корпоративного бізнесу, проектне фінансування • фінансування муніципалітетів, підтримка підприємств енергетики, фінансування державних підприємств під держгарантії для підтримки ініціатив Уряду; • пасивні продукти – строкові депозити, поточні рахунки корпоративних клієнтів, поточні рахунки зі спеціальним режимом використання та рахунки ескроу для юридичних осіб; • додаткові сервіси: система дистанційного обслуговування рахунків корпоративних клієнтів Corp2; веб-сервіс для обміну електронними документами для взаємодії при передаванні документів від контрагента до Ощадбанку.

Рис. 2.1. Перелік продуктів та послуг АТ «Ощадбанк»*

* Джерело: складено і доповнено авторами за матеріалами джерела [50]

Впровадження сучасних технологій є ключовим аспектом розвитку «Ощадбанк». Цифрові рішення та інновації у банківських послугах допомагають зберігати конкурентоспроможність та забезпечують зручність для клієнтів.

Банк планує зміцнювати свої позиції в роздрібному кредитуванні та комісійних продуктах, зберігати провідні позиції в корпоративному та мікро-, малому та середньому бізнесі, і зменшувати частку державних підприємств. Розвинута лінійка цифрових продуктів буде надаватися через цифрові канали та автоматизовані процеси для підвищення оперативних можливостей банку.

«Ощадбанк» має на меті досягнути прогнозного чистого прибутку близько 4,2 млрд грн, доходності на капітал навколо 15%, та забезпечити співвідношення витрат до доходів менше 65%. Стратегія також передбачає зменшення частки непрацюючих активів до 10% через ефективне управління ними та оптимізацію мережі та операцій [50].

Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» є прямим спадкоємцем Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, який був офіційно зареєстрований за участю Національного банку України. Цей банк має статус акціонерного товариства приватного типу. Повне найменування банку - Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України», а його коротке скорочене - АТ «Ощадбанк». Офіс банку розташований у місті Києві, на вулиці Госпітальна, 12Г [50].

У зв'язку з військовим нападом Російської Федерації на Україну, відповідно до Указу Президента України від 2022-2-24 «Про введення воєнного стану в Україні» № 64, банки державного сектора, в тому числі і АТ «Ощадбанк», включені до переліку важливих інфраструктурних об'єктів української банківської системи, задіяних при роботі (експлуатації) в умовах особливого періоду. Затверджено основні (стратегічні) напрямки діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, відповідно, період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, а також подальший розвиток АТ «Ощадбанк».

Держава є єдиним власником банку, володіючи 100 відсотками акцій у статутному капіталі банку, що становить основу його власності. Ощадбанк включений до категорії системно важливих банків України та має друге місце серед банків країни за обсягом активів та перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля. Крім того, банк є другим за пасивами та лідером в Україні за кількістю відділень, а також займає друге місце за обсягом інфраструктури карткового бізнесу, що включає кількість банкоматів та платіжних терміналів.

Організаційна структура Ощадбанку повністю відповідає вимогам чинного законодавства та нормативно-правових актів Національного банку України,

спрямованих на ефективне делегування повноважень та здійснення внутрішнього контролю [48] (див. рис. 2.2).



Рис 2.2. Організаційна структура АТ «Ощадбанк»*

*Джерело: складено автором самостійно

Управління діяльністю комерційних банків зазвичай здійснюється через раду директорів, яка несе відповідальність перед загальними зборами акціонерів і самою радою директорів банку.

Склад ради директорів зазвичай включає голову (президента), заступника голови та інших членів. Засідання ради директорів проводяться регулярно, рішення приймаються більшістю голосів, а у разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос голови [48].

Рішення, ухвалені радою директорів, реалізуються згідно з вказівками голови банку. Зазвичай рада директорів створює кредитний комітет та комітет з аудиту [48].

Кредитний комітет відповідає за розробку банківської кредитної політики, розподіл позикових коштів, визначення максимальних сум кредитів та розгляд питань, пов'язаних з інвестиційним та довірчим бізнесом.

Ревізійний комітет, який обирається представниками, що беруть участь, відповідає перед радою директорів банку. Члени ради директорів та сама рада не можуть бути обрані до складу аудиторської комісії. Комітет з управління банком забезпечує аудиторські матеріали для ревізійного комітету, який подає результати своєї перевірки до ради директорів банку [48].

Організаційна структура управління АТ «Ощадбанк» включає різні органи, які взаємодіють для забезпечення ефективного функціонування банку.

Вищий орган - Кабінет Міністрів України: цей орган відповідає за управління корпоративними правами держави в банку та виконує функції вищого органу управління [48].

Наглядова рада: це колегіальний орган, який здійснює контроль і управління банком, регулюючи дії правління в рамках стратегії розвитку. Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні банком, але відповідає за його стратегічні аспекти.

Правління: це виконавчий орган, який забезпечує поточне управління банком, реалізуючи завдання, спрямовані на досягнення цілей.

Для забезпечення ефективного управління, Наглядова рада та Правління формують комітети, які отримують делеговані повноваження та контролюють їх виконання в рамках механізмів підзвітності. Це допомагає розподілити відповідальність і забезпечити ефективність діяльності банку.

Синергія працівників є невід'ємною частиною успіху будь-якої організації, включаючи АТ «Ощадбанк». У контексті сучасного бізнесу, де швидкість змін та технологічні інновації грають ключову роль, взаємодія та спільна робота працівників стає критичним елементом для досягнення успіху. Особливу роль у

цьому процесі відіграють керівник відділення та різні команди працівників, такі як касири та менеджери з обслуговування клієнтів [48].

Усі ці команди разом працюють на спільний результат, допомагаючи банку досягати успіху, задовольняючи потреби клієнтів та забезпечуючи ефективне функціонування відділення.

Особливості співпраці в АТ «Ощадбанк» включають наступне:

1. Взаєморозуміння та відкрита комунікація: Забезпечує ефективну роботу та розуміння обов'язків кожним працівником через відкриту та прозору комунікацію.

2. Різноманітність та командна робота: Різноманітність професійних навичок та досвіду кожного працівника використовується для зміцнення команди та успішного вирішення складних завдань.

3. Створення сприятливого середовища: Керівництво активно працює над створенням атмосфери довіри, підтримки та взаєморозуміння, що сприяє ефективній співпраці та досягненню цілей.

4. Спільна мета: Всі працівники спрямовані на досягнення спільної мети — надання високоякісних банківських послуг та задоволення потреб клієнтів, що зміцнює їхню спрямованість на успіх .

Ці аспекти синергії відображають не лише ефективність роботи відділення, але й важливість корпоративної культури та спрямованості на досягнення спільних цілей .

Роль АТ «Ощадбанк» у фінансовому секторі України надзвичайно важлива. Він виступає як ключовий учасник на ринку банківських послуг, забезпечуючи стабільність та надійність фінансових операцій для клієнтів. Також варто відзначити, що «Ощадбанк» є важливим гравцем у реалізації державної політики у сфері фінансів та соціального захисту населення.

Минулий рік став для Ощадбанку роком важливих стратегічних змін, рекордних фінансових результатів та нових ініціатив, спрямованих на підтримку економіки України в умовах війни. Попри виклики воєнного часу банк продовжує

безперебійну роботу і є ефективним, ліквідним, операційно стійким та прибутковим.

Ощад розпочав реалізацію затвердженої наглядової радою нової стратегічної програми на 2024-2028 роки, яка визначає три ключові напрями його розвитку: ефективність, подальша модернізація та стійкість. Це дорожня карта, що дає чітке розуміння, як Ощадбанк рухатиметься вперед у непростих умовах.

За підсумками 2024 року банк досяг рекордного прибутку до оподаткування в сумі понад 18,6 млрд грн, причому чистий прибуток становить близько 8 млрд грн навіть з урахуванням підвищеного податкового навантаження. Активи Ощадбанку зросли на 25% – до 431 млрд грн. Порівняно з 2023 роком цей показник зріс удвічі. За даними управлінської звітності операційний прибуток банку відносно позаминулого року збільшився на 20% та перетнув позначку 14 млрд грн.

Обсяг чистого кредитного портфеля Ощадбанку за 2024 рік збільшився на 22 млрд грн (на 25%) та перевищив позначку 111 млрд грн. Це стало можливим за рахунок активного кредитування як бізнесу (зростання на 15,9 млрд грн з початку року), так і фізосіб (на 6,1 млрд грн).

2024 рік став знаковим для іпотечного напрямку роздрібного бізнесу: вперше обсяг відповідного кредитного портфеля перевищив 10 млрд грн. Ощад розширив умови кредитування, зокрема запровадив власний іпотечний продукт із плаваючою ставкою.

Визначними також є результати державної іпотечної програми «Оселя», за якою протягом 2024 року було видано понад 14,6 млрд грн кредитів, що на 65% більше ніж у 2023 році. Ощадбанк зберіг лідерство в цій програмі, маючи 40% як за кількістю, так і за сумою позик. На первинному ринку банк акредитував 23 забудовники, 28 житлових комплексів та 55 об'єктів будівництва. Надано більше 3 000 пільгових позик, а також започатковано 8 регіональних програм, що допомогли клієнтам отримати компенсацію відсоткових ставок.

У 2024 році Ощадбанк утримав першість на ринку автокредитування з часткою 38%. Банк видав понад 3,9 тисяч таких кредитів на суму майже 3,6 млрд грн, що на 10% більше ніж у 2023 році.

Новим напрямом роздрібного бізнесу минулого року стали програми енергоефективності та енергонезалежності. Частка ринку Ощадбанку тут наразі становить 60%. Ощадбанк активно підтримує ініціативи держави, видавши понад 700 кредитів на суму більше 235 млн грн у рамках програми «Енергонезалежність домогосподарств». Загалом у 2024 році на енергогенеруюче обладнання фізичним особам було видано понад 3 000 кредитів на суму 450 млн грн. При цьому 90% угод авторизуються автоматично.

Ощад залишається лідером серед банків України за обсягом строкових депозитів, що свідчить про високу довіру до бренду банку. Обсяг коштів на рахунках фізичних осіб в Ощадбанку зріс на 11,6%, досягнувши 210 млрд грн. У тому числі строкові депозити зросли на 6,6% до майже 90 млрд грн, а кошти до запитання – на 15,6% до 120,7 млрд грн відповідно.

Як провідний український банк Ощад продовжує відігравати ключову роль у підтримці бізнесу та економіки держави.

Підприємцям видано нових кредитів на суму 14,5 млрд грн, із них 30% – у межах партнерських програм зі ставками від 0,01% річних. Серед основних секторів, що отримали фінансування, аграрії (45,6%) та промисловість (27,7%).

Особливу увагу Ощадбанк приділив підвищенню рівня енергонезалежності бізнесу, профінансувавши більше 300 проєктів на загальну суму понад 1 млрд грн. У роботі ще 630 проєктів загальною вартістю 2,3 млрд грн, що забезпечить генерацію більше 100 МВт.

Підтримка та реінтеграція ветеранів була і залишається у фокусі уваги Ощадбанку. Банк є активним учасником програми надання грантів на створення або розвиток власного бізнесу учасникам бойових дій, людям з інвалідністю внаслідок війни та членам їхніх сімей. За минулий рік більше 1100 ветеранів отримали 530 млн грн грантів для розвитку бізнесу за сприяння Ощадбанку. В рамках власного ветеранського проєкту Ощадбанку «Бізнес 4.5.0» створено платформу

для фінансування бізнесу та надання консультацій ветеранам та членам їхніх родин. Від старту програми з квітня 2024 року вони відкрили більше 470 рахунків та отримали фінансування на суму понад 71,5 млн грн. Завдяки цій ініціативі Ощад залишається єдиним банком, який фінансує новостворені ветеранські підприємства.

Ощадбанк продовжує активно підтримувати експортно орієнтований бізнес. У 2024 році він став беззаперечним лідером у межах співпраці з Експортно-кредитним агентством (ЕКА). Завдяки цьому партнерству банк надав фінансування на суму понад 200 млн грн.

Ощад має 15 меморандумів про співпрацю з обласними військовими адміністраціями та муніципалітетами, що спрямовані на спільну підтримку місцевого бізнесу. П'ять з них було укладено минулого року. Загальний обсяг позик у рамках цих угод становить близько 300 млн грн, сума компенсацій з місцевих бюджетів – 20 млн грн.

Банк продовжує фінансову підтримку великого бізнесу. Обсяг відповідного кредитного портфеля за 2024 рік зріс на 9,3 млрд грн – до 64,5 млрд грн. Укладено нових кредитних угод на суму понад 21,4 млрд грн. З початку року на 63% збільшився обсяг залучених коштів клієнтів – до 108,3 млрд грн.

Ощадбанк є лідером з фінансування енергетичних проєктів великого бізнесу з часткою ринку 30%. Протягом 2024 року, після спаду активності через повномасштабну війну, обсяг укладених Ощадом кредитних угод із підприємствами енергетичного сектору корпоративного сегмента збільшився в 4 рази. 33% кредитного портфеля 2024 року становить підтримка підприємств енергетичної сфери.

До 3 млрд грн збільшено обсяг операцій торговельного фінансування – це удвічі більше ніж позаминулого року.

Найбільша серед усіх українських банків мережа Ощадбанку, що налічує близько 1150 відділень, забезпечує стабільний доступ до банківських послуг по всій контрольованій території країни. Більше 700 відділень забезпечено альтернативними джерелами електроенергії на випадок блекаутів. Понад 60%

мережі відповідає державним стандартам інклюзивності, 23 відділення мають статус суперінклюзивних (їх створено за власним проєктом Ощадбанку).

Станом на кінець 2024 року 5 мобільних броньованих підрозділів Ощадпрацюють у прифронтових областях, забезпечуючи банківськими послугами території, де не функціонує жоден інший банк. Вони курсують в Донецькій, Сумській, Херсонській, Харківській та Чернігівській областях.

Ощадбанк – єдиний банк із такою розгалуженою мережею та системним підходом до інклюзії. Банк не просто запроваджує окремі ініціативи, а будує цілісну інклюзивну екосистему, яка охоплює фізичну, цифрову та комунікаційну безбар'єрність. Саме тому в рамках багатьох рейтингів Ощад визнано лідером фінансової інклюзії в Україні.

Власна програма Ощадбанку «Моя безбар'єрність» стала взірцем інклюзивності у фінансовому секторі. Її спрямовано на поступове перетворення країни на безбар'єрне середовище. Ця програма містить внутрішні реформи (покращення доступності банківських сервісів) та інформаційну кампанію з популяризації ідеї безбар'єрної України. Окремий напрям – допомога ветеранам і ветеранкам, що складається з багатьох проєктів, спрямованих на їхню реабілітацію та реінтеграцію. Серед ініціатив у цьому напрямі відкриття чотирьох мобільних реабілітаційних модулів для постраждалих внаслідок війни, стерилізаційне відділення та дві палати в Superhumans Center, сприяння демобілізованим працівникам, економічна реінтеграція українських героїв.

Ощадбанк у звітному році став генеральним партнером українського паралімпійського руху, завдяки участі в якому українські ветерани та ветеранки – люди з інвалідністю мають змогу краще реінтегруватись у цивільне життя.

2.2 Аналіз системи управління персоналом в АТ «Ощадбанк»

Система управління персоналом в АТ «Ощадбанк» є складною та динамічною структурою, яка відображає особливості банківської діяльності та вимоги сучасного фінансового ринку. Розглянемо основні особливості системи управління персоналом в АТ «Ощадбанк», відділивши їх на такі аспекти, як

стратегічне планування, набір та рекрутинг, розвиток та навчання, оцінка та мотивація персоналу.

Банк впроваджує інноваційні підходи в спілкуванні з клієнтами, посилює свою фізичну та цифрову інфраструктуру, створює ІТ-кластер з використанням передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, робототехніка та інші. Ощадбанк також пристосовується до змін і переходить до нової моделі глобальної екосистеми, щоб забезпечити своїм клієнтам та партнерам найкращі умови для вирішення їхніх потреб, як фінансових, так і нефінансових [50].

Вище керівництво банку має на собі відповідальність за створення та розвиток організаційної структури, яка включає у себе кількість співробітників, кількість підрозділів, їх взаємодію та підпорядкування. Ця організаційна структура має значний вплив на здійснення кадрової політики банку. Кожен працівник банку повинен мати чіткі цілі та завдання для досягнення конкретних результатів. Місцеві керівники і спеціалізовані служби, зокрема кадрові, мають визначати відповідальність кожного співробітника та підрозділу за досягненням цих результатів. Також важливо сприяти ефективному обміну необхідною інформацією між всіма рівнями та структурними підрозділами банку [50].

Від 30 до 40 років у банку працює більше половини співробітників - 53%. Група молодих працівників до 29 років і співробітників віком від 40 до 50 років складає відповідно 17% і 23%. Працівники старше 50 років займають лише 7% зі всього складу. Значна частка, а саме 88%, має вищу освіту. Це свідчить про високий рівень освітньої підготовки кадрів у банку і створює позитивне враження про якість персоналу в цьому аспекті.

У 2023 році АТ «Ощадбанк» прийняв на роботу 6 тисяч нових співробітників. Навіть у звітному періоді, коли українська економіка перебуває у спаді, показник плинності кадрів у банку збільшився на 0,8 відсоткових пунктів, досягнувши рівня 14,3%. Цей показник вказує на те, що кількість працівників, які покидають банк, зросла у порівнянні з попереднім періодом.

Розглядаючи особливості управління персоналом АТ «Ощадбанк», варто відзначити, що банк розпочав роботу з формування нового підходу до цього процесу в рамках реалізації своєї нової Стратегії. Цей новий підхід базується на ідеї вибудовування зручного, зрозумілого та персоналізованого Шляху співробітника, який також називають "Employee journey" [50].

Стратегія кадрової роботи в АТ «Ощадбанк» ґрунтується на дотриманні нормативів і стандартів роботи кожним співробітником, відповідно до встановлених процедур та правил. Це означає, що кожен працівник повинен працювати в межах своєї ролі та обов'язків, а творчість вітається лише в межах встановлених рамок. Деякі посади, наприклад, касир або інкасатор, вимагають особливої уваги до колективної взаємодії, тому підбір кандидатів на такі посади враховує особисті риси та властивості співробітників (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Шлях співробітника АТ «Ощадбанк» відповідно до Стратегії*

*Джерело: складено автором самостійно

Одним із ключових аспектів стратегії є формування кадрового резерву з власного персоналу. Це означає створення планів кар'єрного зростання

співробітників, оцінку їхньої продуктивності, регулярну ротацію та просування по службі. Важливо забезпечити баланс між молодими та досвідченими кадрами, де молоді співробітники зазвичай розпочинають на посадах, які вимагають додаткового навчання та розвитку, тоді як досвідчені спеціалісти та керівники мають можливість розвивати свої професійні якості незалежно від вікових критеріїв.

Активна робота над оптимізацією процесу найму персоналу в АТ «Ощадбанк» є важливим етапом у стратегічному управлінні персоналом. Зокрема, ведеться робота з двома ключовими сегментами посад: масовим та немасовим. Кожен сегмент має свої характеристики та вимоги, що враховуються під час підбору кандидатів.

У масовому сегменті активно посилюється диджиталізація процесу відбору та оцінки кандидатів. Це означає використання різних інструментів, таких як тести здібностей, особисті опитувальники, інтерв'ю, професійні кейси тощо, які допомагають оцінити потенційних співробітників.

У 2017 році АТ «Ощадбанк» впровадив пілотний проект з автоматизації інструментів підбору персоналу. В рамках цього проекту використовувалися автопошук резюме, автообзвон роботом, чатрекрутер та інші інструменти. Це дозволило підвищити ефективність та скоротити терміни підбору співробітників, зокрема, зустрічі з кандидатами проводилися лише на заключному етапі відбору. Результати пілотного проекту показали високу ефективність та якість підбору кадрів, що сприяло покращенню процесу найму персоналу в банку (див. рис 2.3)

Навчання та розвиток персоналу в АТ «Ощадбанк» вважається ключовим елементом їхнього успішного професійного зростання та кар'єрного просування. Банк приділяє особливу увагу плануванню та організації навчальних програм для різних категорій персоналу, враховуючи сучасні тренди та потреби бізнесу, а також стратегію та модель компетенцій АТ «Ощадбанк».

У створенні навчальних програм беруть участь як фахівці, так і керівники банку. Фахівці можуть брати участь у різноманітних навчальних програмах як очно, так і дистанційно, використовуючи регіональні навчальні центри або

центрального офісу. Керівники мають можливість навчатися в Корпоративному університеті АТ «Ощадбанк» та Віртуальній школі (див. рис. 2.4).



Рис. 2.4. Види навчань в АТ «Ощадбанк» в пілотному проекті*

*Джерело: складено автором самостійно

У 2023 році більше 2 тисяч керівників та понад 2.2 тисячі фахівців пройшли навчання у Корпоративному університеті та регіональних навчальних центрах. Ці заходи навчання та розвитку створюють сприятливе середовище для саморозвитку та зростання кваліфікації персоналу, що в свою чергу позитивно впливає на ефективність та конкурентоспроможність банку.

Банк активно розробляє та впроваджує нові програми навчання з огляду на зростання важливості ІТ-технологій у своїй діяльності. Наприклад, у 2020 році була запущена Академія технологій та даних у Корпоративному університеті з метою розвитку цифрових навичок керівників та спеціалістів. Також у Віртуальній школі створено сегмент Академії, який пропонує різні дистанційні курси, доступні для понад 35 тисяч співробітників банку.

Поряд із цим, впроваджено систему наставництва та менторингу, яка допомагає співробітникам краще визначати свої пріоритети та складати

індивідуальні плани розвитку. Це сприяє побудові зрозумілого та ясного Шляху співробітника в банку, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності навчання та професійного зростання кожного працівника.

АТ «Ощадбанк» дбає не лише про гідну винагороду своїм працівникам, але й пропонує конкурентоспроможний соціальний пакет. Один з ключових елементів цього пакету - це добровільне медичне страхування та корпоративна пенсійна програма. Персонал АТ «Ощадбанк» має можливість скористатися програмою ДМС, яка надає комплексне медичне обслуговування та ряд профілактичних заходів. Ця програма охоплює всіх співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін, і за останній рік кількість учасників зросла на 8%.

АТ «Ощадбанк» також активно працює над розвитком корпоративної культури. За останні два роки підвищилася якість цієї культури та її значущість при прийнятті рішень стосовно співробітників. Опитування показало, що у 2023 році збільшилася кількість працівників, які вважають, що корпоративна культура позитивно впливає на їхню поведінку - більш ніж на 20%. Також зросла кількість працівників, які вважають корпоративну культуру та робоче середовище привабливими перевагами банку як роботодавця - на більш ніж 10%.

З 2010 року в АТ «Ощадбанк» проводиться регулярне банківське опитування, в якому беруть участь всі співробітники компанії. Це опитування дозволяє вивчити думку працівників про умови роботи в банку, визначити пріоритети та розробити заходи щодо поліпшення робочого середовища та корпоративної культури, а також регулярно вимірювати та відстежувати зміни рівня задоволеності персоналу.

У майбутньому розвиток корпоративної культури в стратегії АТ «Ощадбанк» буде продовжуватися через удосконалення системи комунікацій, навчання навичкам емоційного інтелекту та емпатії, вбудовування культури у HR-процеси, залучення співробітників до реалізації соціальної місії банку та інших заходів.

АТ «Ощадбанк» проводить окрему роботу з аналізу факторів та причин звільнення співробітників. Результати цього аналізу використовуються для

вдосконалення взаємодії зі співробітниками та підвищення привабливості банку як роботодавця. Наприклад, у 2020 році було розроблено процес вихідного інтерв'ю для більш системного аналізу причин звільнення співробітників.

Набір та рекрутинг персоналу в АТ «Ощадбанк» здійснюються на конкурентній основі з урахуванням вимог до кваліфікації, досвіду та компетенцій кандидатів. Банк активно працює над створенням привабливого образу роботодавця, що сприяє приверненню талановитих та кваліфікованих працівників.

Усе це свідчить про те, що система управління персоналом в АТ «Ощадбанк» є комплексною та відповідає вимогам сучасного фінансового сектору, сприяючи досягненню стратегічних цілей та забезпечуючи високий рівень ефективності управління людськими ресурсами.

Вплив кадрової політики на ефективність банківської установи є однією з ключових тем у сфері управління персоналом та бізнес-процесів. Ця тема має значний науковий і практичний інтерес, оскільки правильно налаштована кадрова політика може значно вплинути на фінансові показники банку, його репутацію та конкурентоспроможність на ринку.

Кадрова політика АТ «Ощадбанк» включає в себе кілька важливих аспектів, які спрямовані на залучення, розвиток, мотивацію та утримання персоналу.

Успішний набір та рекрутинг кваліфікованих працівників є критичним елементом кадрової політики будь-якої компанії, включаючи банк. Це вимагає ретельного відбору кандидатів, оцінки їхніх знань, навичок і досвіду відповідно до вимог конкретної посади. Перед початком рекрутингу важливо чітко визначити потрібні кваліфікаційні характеристики кандидата, його роль у команді та внесок у досягнення цілей АТ «Ощадбанк».

Для привертання талановитих фахівців необхідно створити привабливе середовище роботи. Це може включати в себе конкурентні умови заробітної плати, бонусні програми, можливості для кар'єрного зростання, розвитку та навчання, а також комфортне та підтримуюче робоче середовище. Важливо також

враховувати потреби та очікування молодого покоління працівників, так як вони можуть мати відмінні цінності та підходи до роботи.

Для досягнення успіху у рекрутингу також важливо використовувати різноманітні канали залучення працівників, включаючи внутрішні програми просування, співпрацю з університетами та фаховими організаціями, а також активне використання соціальних мереж та професійних платформ.

Навряд чи можна перебільшити важливість вірного вибору кадрів для АТ «Ощадбанк». Талановиті, мотивовані та професійно підготовлені співробітники створюють основу для ефективної діяльності, і вклад у їхнє залучення та розвиток може мати вирішальне значення для конкурентоспроможності банку на ринку.

Розвиток та навчання персоналу є другим ключовим аспектом кадрової політики банку. Ці програми спрямовані на підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок та забезпечення адаптації персоналу до постійних змін у банківському секторі. Ощадбанк активно інвестує в навчання своїх співробітників, організуючі різноманітні навчальні програми та тренінги.

Ці програми розвитку не лише сприяють підвищенню кваліфікації працівників, а й допомагають їм адаптуватися до нових технологій, стандартів і підходів у банківському секторі. Завдяки цьому, персонал АТ «Ощадбанк» залишається конкурентоспроможним та готовим до викликів, які ставляться перед ними в сучасному бізнес-середовищі.

Важливим елементом таких програм є постійне оновлення навчальних матеріалів та форматів навчання, використання сучасних методів та технологій, що сприяють ефективному засвоєнню знань та навичок. Такий підхід дозволяє персоналу не лише удосконалювати свої професійні навички, а й швидко адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та вносити позитивний вклад у розвиток АТ «Ощадбанк».

Важливим третім аспектом кадрової політики є система винагороди та оцінки працівників. Прозора та справедлива система винагороди стимулює працівників до досягнення високих результатів, підтримує їхню мотивацію та забезпечує об'єктивне оцінювання їхньої результативності.

Винагорода за успіхи та досягнення співробітників має бути прозорою та зрозумілою для всіх. Це включає в себе розробку чітких критеріїв оцінки та нагороди, а також встановлення чесних процедур для визначення заслуг працівників. Справедливість та об'єктивність в оцінці допомагають створити атмосферу внутрішньої конкуренції та стимулюють персонал до постійного самовдосконалення та досягнення нових висот у своїй роботі.

Дуже важливим є забезпечення нагород за досягнення не лише матеріально, але й нефінансово. Похвали, визнання, можливість розвитку та професійного зростання також мають велике значення для мотивації працівників. Такий підхід сприяє залученню талановитих фахівців, утриманню найкращих кадрів та підвищенню загальної ефективності банку.

Останній аспект кадрової політики банку - це утримання та розставання персоналу. Процеси працевлаштування, утримання та звільнення співробітників здійснюються з урахуванням стратегічних цілей банку, його потреб та вимог на ринку праці.

Утримання персоналу включає в себе різні аспекти, такі як створення комфортних умов праці, надання можливостей для професійного зростання та розвитку кар'єри, забезпечення конкурентоспроможної винагороди та корпоративних пільг. Ці заходи спрямовані на збереження найцінніших кадрів, підвищення їхньої мотивації та залучення до довгострокової співпраці з АТ «Ощадбанк».

З іншого боку, розставання персоналу також є важливою складовою кадрової політики. Це може включати в себе такі процеси, як звільнення за взаємною згодою, відставки, а також управління звільненнями у випадках погіршення фінансової ситуації банку або необхідності змін у структурі персоналу. Важливо, щоб такі процеси відбувалися відповідно до законодавства та з урахуванням інтересів як АТ «Ощадбанк», так і співробітників, з максимальним збереженням позитивного іміджу роботодавця.

Правильно налаштована кадрова політика сприяє оптимізації витрат на утримання персоналу, зниженню конфліктів та підвищенню ефективності

комунікації у банку. Вона створює умови для професійного та кар'єрного зросту співробітників, що мотивує їх до досягнення високих результатів у своїй діяльності.

Таким чином, кадрова політика АТ «Ощадбанк» має значний вплив на його ефективність та успішність на ринку, оскільки вона формує основу для розвитку та управління гуманітарними ресурсами, що є ключовими факторами для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільності та конкурентоспроможності банку в умовах сучасного бізнесу.

2.3 Оцінка роботи з персоналом та виявлення ключових проблем

В оцінці роботи з персоналом та виявленні ключових проблем важливо враховувати комплексний підхід, який охоплює різні аспекти кадрової діяльності. Правильно проведена оцінка дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони управління персоналом, виявляти можливості для покращення та розробляти стратегії подальшого розвитку.

Оцінка роботи з персоналом має багатоаспектний характер і спрямована на досягнення кількох ключових цілей. Однією з найважливіших цілей оцінки є визначення ефективності системи управління персоналом в організації. Це включає в себе аналіз ефективності процесів набору, розвитку та утримання персоналу, оцінку роботи кадрових служб, а також вивчення впливу кадрової політики на загальну стратегію компанії.

Другим важливим аспектом оцінки є ідентифікація факторів, що впливають на задоволення працівників та їхню продуктивність. Це включає оцінку рівня задоволення працівників роботою, умовами праці, винагородою та можливостями розвитку. Аналізуючи ці фактори, компанія може виявити ті аспекти, які необхідно покращити для забезпечення високого рівня мотивації та продуктивності у колективі.

Для досягнення цих цілей компанії використовують різноманітні методи оцінки, такі як анкетування, яке дозволяє зібрати думки та враження працівників безпосередньо від них, спостереження за робочими процесами та взаємодією у

колективі, проведення інтерв'ю зі співробітниками та аналіз статистичних даних про продуктивність та результати роботи.

Аналіз організаційної культури та клімату в АТ «Ощадбанк» є невід'ємною складовою оцінки роботи з персоналом. Організаційна культура визначає ті цінності, підходи та стандарти, які приймаються та підтримуються в колективі. Вона відображається у способах спілкування, ставленні до роботи, взаємодії між співробітниками та керівництвом, а також в загальному підході до досягнення цілей організації.

У випадку АТ «Ощадбанк», аналіз організаційної культури та клімату має додаткове значення через специфіку банківської сфери. Банк має стати місцем, де працівники відчують підтримку, мотивацію та можливості для розвитку. Організаційна культура, спрямована на підтримку співробітників та створення комфортних умов праці, допомагає залучати талановитих фахівців та зберігати їх у колективі.

Крім того, аналізуючи організаційну культуру та клімат, можна виявити ті аспекти, які потребують удосконалення або змін. Наприклад, якщо у колективі присутня велика кількість конфліктів чи низький рівень мотивації, це може вказувати на проблеми, які необхідно вирішити для підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Аналіз системи управління талантами у банку, зокрема в АТ «Ощадбанк», є важливим елементом оцінки роботи з персоналом. Цей аспект охоплює важливі процеси, такі як набір, розвиток та утримання персоналу, які в сукупності визначають ефективність та конкурентоспроможність банку на ринку праці.

Набір персоналу - це перший крок у формуванні сильного та кваліфікованого колективу. Аналіз процесів набору допомагає визначити, наскільки ефективними є методи відбору кандидатів, їхня відповідність вимогам посади та підготовленість до роботи в банківській сфері.

Розвиток персоналу є ключовим етапом у будівництві здатного до викликів та конкурентоспроможного персоналу. Оцінка процесів розвитку допомагає

визначити ефективність навчальних програм, тренінгів та розвитку навичок, необхідних для досягнення стратегічних цілей банку.

Утримання талантів - це завдання, що вимагає уваги та розробки стратегій. Аналіз системи утримання персоналу допомагає ідентифікувати ключові таланти в колективі, розуміти їх потреби та мотивацію, а також розробляти імовірні стратегії для їх збереження та подальшого розвитку в організації.

В цілому, аналіз системи управління талантами у банку допомагає виявити сильні та слабкі сторони в цих процесах, що є важливим для вдосконалення та оптимізації кадрової політики, а також для забезпечення високої ефективності та конкурентоспроможності банку на ринку.

Аналіз системи винагороди та стимулювання працівників є ключовим етапом оцінки роботи з персоналом в банку, також в АТ «Ощадбанк». Цей аспект відіграє велике значення, оскільки він впливає на мотивацію працівників, їхню продуктивність та загальну ефективність банку.

Одним з аспектів, який варто розглянути, є конкурентоспроможність системи винагороди. Це включає порівняння рівня заробітної плати, бонусів, додаткових вигод та інших компенсаційних елементів з аналогічними показниками в інших компаніях та на ринку праці загалом. Якщо система винагороди є конкурентоспроможною, це може стимулювати працівників до досягнення високих результатів та збереження талантів у банку.

Далі важливо визначити, чи ефективно система винагороди стимулює працівників до досягнення цілей та виконання завдань. Це можна зробити шляхом оцінки зв'язку між винагородою та результативністю працівників, а також шляхом аналізу думок та вражень працівників про систему винагороди.

Також важливо враховувати, як система винагороди впливає на загальну ефективність діяльності банку. Чи сприяє вона покращенню робочих процесів, збільшенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей компанії? Ці аспекти також потрібно врахувати при аналізі системи винагороди та стимулювання працівників.

Отже, важливо зауважити, що оцінка роботи з персоналом є постійним процесом, який потребує систематичного моніторингу та вдосконалення. Лише через цей підхід можна забезпечити оптимальне використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей банку.

2.4 Управління персоналом АТ «Державний ощадний банк України» в умовах війни

Один із найбільших українських банків «Ощадбанк» з 24 лютого 2022 року започаткував серію підтримуючих заходів для персоналу, турбуючись про психологічний і фізичний стан співробітників, це систематичні психологічні онлайн-вебінари, тренінги з кризового управління, психологічні консультації, групи психологічної самопідтримки тощо.

З початком воєнних дій серед співробітників «Ощадбанку» активізувався волонтерський рух, збори коштів, допомога мобілізованим та тимчасово переміщеним колегам, донати на потреби ЗСУ, зокрема започатковано телеграм-канал «Допоможемо разом», рубрики на корпоративному порталі «Розуміємо ціну перемоги», «Ощадпам'ятає своїх», флешмоби, привітання для мобілізованих колег до Дня захисників та захисниць України, дитячі малюнки і вироби для військових, та багато інших активностей, раніше не властивих для працівників фінансового сектора [21].

Оскільки у структурі банківського персоналу збільшується така категорія співробітників, як мобілізовані та демобілізовані працівники, «Ощадбанк» приділяє особливу увагу їх підтримці: за мобілізованими співробітниками зберігаються робочі місця, надається матеріальна підтримка та психологічна допомога родинам військових [33]. Крім того, для допомоги в адаптації та соціалізації ветеранів, що після демобілізації повертаються до роботи в банку, розроблено програму «Без бар'єрів» [23], [59]. У реалізації цієї програми «Ощадбанку» допомагають партнери: мережа підтримки військовослужбовців та їхніх сімей «Ветеран Хаб», організації, що займаються психологічною

підтримкою, медичні заклади тощо. Розроблена програма охоплює п'ять напрямів: медичний, психологічний, соціальний, юридичний та навчальний.

Зокрема, ветерани можуть за потреби отримати різносторонню підтримку: медичне страхування, супровід у реабілітації та протезуванні, індивідуальні консультації з психотерапевтами, облаштування інклюзивних робочих місць, гнучкий графік роботи, додаткова оплачувана відпустка, консультативна підтримка з боку юристів, курси з перекваліфікації ветеранів [62].

Також співробітники «Ощадбанку» мають можливість долучитись до реалізації програми «Моя безбар'єрність», призначеної для обслуговування клієнтів з інвалідністю та ветеранів із бойовим досвідом. Окрім відкриття сертифікованих інклюзивних відділень, також створено школу інклюзії Ощад, де працівники зможуть навчатися очно чи дистанційно. Програми навчання мають особливі комунікації та техніки супроводу людей з інвалідністю та навички надання першої медичної допомоги [37]. До липня 2024 року спеціалізоване навчання пройшли понад 600 співробітників і топменеджмент банку, проте у тій чи іншій формі до реалізації програми залучено всіх працівників «Ощадбанку» [50].

Водночас однією з основних проблем «Ощадбанку» є гарантування фізичної безпеки його співробітників, оскільки відділення банку розташовані, зазвичай, у багатоквартирних будинках, або поруч із ними. Відтак «Ощадбанк» не має змоги забезпечити зведення безпечного укриття для кожного відділення без узгодження з мешканцями будинку та з місцевою владою. Якщо поруч із приміщенням, де розташоване відділення, побудоване укриття, або є швидкий доступ до станції метрополітену, то особливих проблем із забезпеченням переміщення працівників у безпечне місце під час повітряної тривоги не виникає. Якщо ж подібного укриття немає ні у приміщенні, ні у найближчому доступі, гостро постає питання, що робити працівникам у випадку загрози.

Найчастіше під час повітряної тривоги співробітники вимушені самотійно шукати безпечне місце. Отже, існує гостра потреба розробити мапи найближчих

укриттів для кожного відділення, щоб усі співробітники і клієнти мали змогу якомога швидше зорієнтуватися і подбати про власну безпеку.

Задля пріоритизації прикладного інструментарію управління персоналом банківської організації авторами було проведено анонімне анкетування серед співробітників «Ощадбанку» Києва, в якому взяли участь 50 осіб із різних відділень, у тому числі керівники, заступники керівників, менеджери та касири.

Проведення опитування, на думку авторів, надасть можливість простежити реакцію співробітників банку на впроваджені заходи і визначити, які з них наразі є найефективнішими.

Коло запитань для анкетування охоплювало такий інструментарій управління персоналом, як надання психологічної допомоги, фізична безпека (створення безпечних умов праці), надання соціальних гарантій, можливості кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації.

На запитання «Чи відчуваєте Ви наразі потребу в психологічній підтримці?» відповіді респондентів розділились: 40% від загалу відповіли ствердно; 45% заперечили цей факт; тоді як 15% з числа опитаних не змогли визначитись з відповіддю.

Водночас співробітники оцінили психологічну допомогу, що надає «Ощадбанк», здебільшого позитивно:

- кожен п'ятий респондент (20%) вважає, що «Ощадбанк» дуже якісно надає психологічну допомогу, така підтримка повністю їх задовольняє;
- також чверть опитаних (25%) вважають, що психоемоційна підтримка від «Ощадбанку» є досить якісною;
- найбільша чисельність – третина опитаних (35%) зазначила, що допомога є задовільною для них;
- 15% вважають, що банк не надає жодної психологічної допомоги для свого персоналу, або ж надає дуже погано;
- 5% відповіли, що психологічна допомога перебуває на незадовільному рівні.

Понад дві третини респондентів (68,4%) вважають, що «Ощадбанк» вживає достатньо безпекових заходів під час повітряної тривоги щодо його співробітників, тоді як третина працівників (31,6%) вважає інакше. При цьому понад 84% співробітників висловили думку, що «Ощадбанку» варто вдосконалити систему заходів безпеки під час війни, і зокрема алгоритми переміщення співробітників до укриттів під час повітряних тривог.

На питання «Чи вважаєте Ви соціальні гарантії, що надаються «Ощадбанком», достатніми?» майже 70% респондентів відповіли ствердно; решта вважає, що банку варто поліпшити умови соціального гарантування для співробітників.

В анкетуванні для працівників «Ощадбанку» також були поставлені питання щодо важливості певних умов при працевлаштуванні до 24 лютого 2022 року і після.

Серед варіантів відповідей були зазначені такі критерії, як заробітна плата, соціальні гарантії, впевненість у робочому місці, власна безпека, можливість кар'єрного зростання та набуття нового досвіду чи отримання знань.

За результатами проведеного опитування з'ясовано, що з початком повномасштабного вторгнення значно змінились пріоритети співробітників «Ощадбанку»: у довоєнному житті безпека перебула на передостанньому місці, з початком війни цей аспект став найважливішим у розумінні банківського персоналу. Тоді як соціальні гарантії у порівнянні з безпекою мають меншу вагу для респондентів, оскільки з початку рейтингу вони перемістились на 4 місце. Зміна мотиваційних орієнтирів респондентів банківської організації відображена на рис. 2.5.

Також можливість отримання нового досвіду наразі не має такої важливості для співробітників, як до повномасштабного вторгнення. Такі фактори, як заробітна плата, гарантоване працевлаштування та можливість кар'єрного зростання, залишилися однаково важливими для опитаних співробітників і до, і після початку війни.

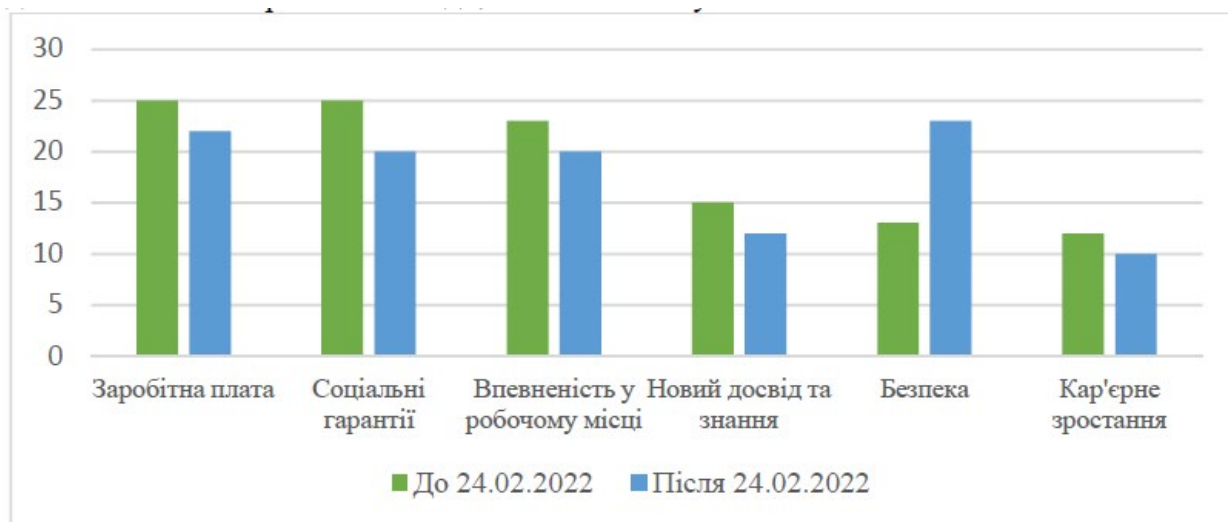


Рис. 2.5. Зміна мотиваційних орієнтирів співробітників «Ощадбанку» з початком повномасштабного вторгнення*

*Джерело: складено авторами на основі результатів анкетування

На питання «Як ви оцінюєте можливості кар'єрного зростання в «Ощадбанку»?»

респонденти надали такі відповіді:

- понад половина опитаних (55%) зазначила про можливість збудувати кар'єру, водночас для цього потрібно буде докласти багато зусиль і часу;
- близько чверті респондентів (25%) вважає реальною можливість здійснити кар'єрне зростання за незначних зусиль;
- кожен шостий опитаний співробітник (15%) вважає, що в «Ощадбанку» можна легко і швидко побудувати власну кар'єру;
- лише 5% респондентів із загалу опитаних відповіли, що в «Ощадбанку» неможливо рухатись вгору кар'єрними сходами.

Питання «Чи проводить «Ощадбанк» тренінги та курси для підвищення кваліфікації співробітників?» мало переважну більшість ствердних відповідей:

- 85% опитаних співробітників відповіли «Так» і лише 15% – «Ні». При цьому близько 60% опитаних працівників відповіли, що вони наразі проходять таке навчання;
- близько третини (30%) зазначили, що навчались раніше, і наразі не продовжують;

– 10% працівників зазначили, що ніколи не брали участь у подібних тренінгах.

За результатами оцінювання відповідей респондентів можна зробити такі висновки:

1. Значна частина співробітників «Ощадбанку» потребують психологічної підтримки; респонденти вважають, що банк пропонує доволі якісну психоемоційну допомогу для свого персоналу;

2. Більшість респондентів вважають, що «Ощадбанк» доволі добре турбується про безпеку співробітників під час повітряної тривоги, водночас значна частка працівників хотіли, щоб роботодавець покращив безпекові заходи під час війни;

3. Співробітників банківської організації більшою мірою задовольняють соціальні гарантії, які надаються їх роботодавцем;

4. Респонденти доволі добре оцінюють можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку в «Ощадбанку» навіть під час війни, активно відвідують курси з підвищення кваліфікації, що пропонуються банком.

Проведене опитування було важливим, оскільки дало змогу оцінити інструментарій управління персоналом у АТ «Державний ощадний банк України» не лише з позиції компанії та її керівництва, а насамперед з позиції співробітників банку.

Анкетування дозволило визначити слабкі сторони в управлінні персоналом, що особливо гостро відчуються працівниками під час війни, і в подальшому стане підґрунтям для надання практичних рекомендацій «Ощадбанку» щодо вдосконалення відносин організації та її співробітників.

З огляду на результати опитування можна зробити висновок, що найбільш пріоритетними інструментами управління персоналом під час війни для АТ «Ощадбанк» є гарантування безпечних умов праці та надання соціальних гарантій, а також психологічна підтримка для співробітників; водночас можливість отримання нових знань та кар'єрне зростання дещо втратили актуальність в умовах повномасштабного вторгнення.

Результати проведеного опитування співробітників і менеджменту банківської організації дають змогу запропонувати такі аспекти удосконалення інструментарію управління персоналом під час війни:

- у частині фізичної безпеки: розробка і доведення до кожного співробітника чітких алгоритмів дій під час повітряних тривог (від припинення роботи, евакуації до укриттів і до повернення після тривоги) з одночасною розробкою мапи найближчих укриттів із її візуалізацією для клієнтів, що перебуватимуть на території відділення;

- у частині психологічної підтримки: урізноманітнення психологічних вебінарів, тренінгів і консультацій;

- у частині надання соціальних гарантій: збереження робочих місць за мобілізованими співробітниками, матеріальна та психоемоційна підтримка їх родин; урізноманітнення програм адаптації та соціалізації демобілізованих працівників; активізація участі співробітників у волонтерських ініціативах і соціальних проектах;

- у частині створення ефективних комунікацій: використання цифрових платформ для оперативного інформування працівників (телеграм-канал, корпоративний портал);

- у частині забезпечення професійного розвитку: доступні програми підвищення кваліфікації, можливість пройти навчання для участі у програмі «Моя безбар'єрність».

Проведене опитування серед співробітників АТ «Ощадбанк» підтвердило, що з початком повномасштабного вторгнення значна частина працівників потребує психоемоційної підтримки від роботодавця. Також змінились мотиваційні орієнтири співробітників під час війни – якщо у мирний час забезпечення роботодавцем соціальних гарантій, можливість отримання нового досвіду мали беззаперечний пріоритет серед респондентів, то з 24 лютого 2022 року одним із найважливіших факторів для працівників стала власна фізична безпека.

Висновки до II розділу

Заснований в 1991 році, Державний ощадний банк України є лідером банківського ринку країни і найбільшим банком з вітчизняним капіталом.

У зв'язку з військовим нападом Російської Федерації на Україну, відповідно до Указу Президента України від 2022-2-24 «Про введення воєнного стану в Україні» № 64, банки державного сектора, в тому числі І АТ «Ощадбанк», включені до переліку важливих інфраструктурних об'єктів української банківської системи, задіяних при роботі (експлуатації) в умовах особливого періоду.

Затверджено основні (стратегічні) напрямки діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, відповідно, період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, а також подальший розвиток АТ «Ощадбанк».

Організаційна структура управління АТ «Ощадбанк» включає різні органи, які взаємодіють для забезпечення ефективного функціонування банку.

Роль «Ощадбанк» у фінансовому секторі України надзвичайно важлива. Він виступає як ключовий учасник на ринку банківських послуг, забезпечуючи стабільність та надійність фінансових операцій для клієнтів. Також варто відзначити, що «Ощадбанк» є важливим гравцем у реалізації державної політики у сфері фінансів та соціального захисту населення.

Ощад розпочав реалізацію затвердженої наглядової радою нової стратегічної програми на 2024-2028 роки, яка визначає три ключові напрями його розвитку: ефективність, подальша модернізація та стійкість.

За підсумками 2024 року банк досяг рекордного прибутку до оподаткування в сумі понад 18,6 млрд грн, причому чистий прибуток становить близько 8 млрд грн навіть з урахуванням підвищеного податкового навантаження. Активи Ощадбанку зросли на 25% – до 431 млрд грн. Порівняно з 2023 роком цей показник зріс удвічі. За даними управлінської звітності операційний прибуток банку відносно позаминулого року збільшився на 20% та перетнув позначку 14 млрд грн.

Банк є активним учасником програми надання грантів на створення або розвиток власного бізнесу учасникам бойових дій, людям з інвалідністю внаслідок війни та членам їхніх сімей.

За минулий рік більше 1100 ветеранів отримали 530 млн грн грантів для розвитку бізнесу за сприяння Ощад. В рамках власного ветеранського проєкту Ощадбанку «Бізнес 4.5.0» створено платформу для фінансування бізнесу та надання консультацій ветеранам та членам їхніх родин.

Від старту програми з квітня 2024 року вони відкрили більше 470 рахунків та отримали фінансування на суму понад 71,5 млн грн. Завдяки цій ініціативі Ощад залишається єдиним банком, який фінансує новостворені ветеранські підприємства.

Система управління персоналом в АТ «Ощадбанк» є складною та динамічною структурою, яка відображає особливості банківської діяльності та вимоги сучасного фінансового ринку.

З початком воєнних дій серед співробітників «Ощадбанку» активізувався волонтерський рух, збори коштів, допомога мобілізованим та тимчасово переміщеним колегам, донати на потреби ЗСУ, зокрема започатковано телеграм-канал «Допоможемо разом», рубрики на корпоративному порталі «Розуміємо ціну перемоги», «Ощад пам'ятає своїх», флешмоби, привітання для мобілізованих колег до Дня захисників та захисниць України, дитячі малюнки і вироби для військових, та багато інших активностей, раніше не властивих для працівників фінансового сектора [50].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

3.1 Вдосконалення методів управління персоналом АТ «Ощадбанк» в умовах воєнного стану

З 1945 року на території Європи не було такого масштабу та інтенсивності бойових дій, які призводили до подібного обсягу руйнувань виробничої, енергетичної, цивільної та освітньої інфраструктури, переміщень десятків мільйонів осіб по країні та за її кордони, фізичну втрату людського капіталу, системну економічну кризу та порушення господарських зв'язків.

Отже, дослідження особливостей застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану є важливим і актуальним напрямом розвитку науки та практики управління персоналом в умовах воєнних конфліктів.

Під час становлення та розвитку будь-якої компанії на її життєвому відрізку є актуальним питання збереження її конкурентоспроможності на ринку, особливо в сучасних умовах економіко-політичної напруженості. Як відомо, діяльність будь-якої організації безпосередньо залежить від ефективної праці персоналу.

Персонал – це основа кожної організації, це найцінніший її ресурс. Ефективний симбіоз працівника та організації забезпечує ефективний розвиток і функціонування будь-якої компанії. Умови воєнного стану є викликом для будь-якої організації, включаючи питання управління персоналом.

Новий етап війни, розпочатий в лютому 2022 року росією, значно вплинув на економіку України, в розрізі цього ринок праці стикнувся з значними проблемами, а саме: масова міграція трудових ресурсів за кордон, закриття значної частини бізнесу на сході та півдні країни, або ж перенесення його на більш безпечну територію, скорочення робочих місць та заробітної платні, дисбаланс попиту та пропозицій на ринку праці, тощо.

А й навіть ті компанії, що відносно безболісно переживають цей етап, стикнулись із наступними проблемами: відтік кадрів, неконтрольована зміна

графіків роботи, безпека для персоналу, підвищення витрат на персонал, аби забезпечити безпеку та соціальну підтримку працівникам, члени яких постраждали від війни або були мобілізовані на військову службу, втрата мотивації персоналу, тощо.

Рациональне управління персоналом, з одного боку, генерує позитивні зміни в організаційній системі, забезпечуючи виконання різноманітних завдань та досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства, з іншого - є основою виживання бізнесу в умовах війни. Застосування найбільш ефективних методів управління персоналом в умовах воєнного стану сприяє забезпеченню ефективності його роботи, і як результат – ефективності господарської діяльності підприємства в цілому.

З врахуванням даних проблем перед компаніями гостро постає питання підбору методів для ефективного управління персоналом.

Основні чинники, які на сьогодні впливають на управління персоналом організацій, можна виділити наступні, що представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3. 1

Основні чинники, що впливають на управління персоналом*

Чинники, що впливають на процес управління персоналом	Опис та характеристика впливу
Зовнішні фактори	Економічні умови, військово-політична ситуація в країні, законодавча база, конкуренція на ринку.
Внутрішні фактори	Культура організації, структура організації, стиль керівництва, розмір організації та склад персоналу.
Індивідуальні фактори	Мотивація та інтереси працівників, навички та компетенції, особисті якості працівника

*Джерело: складено автором на основі [21]

Кожен з цих чинників може впливати на процес управління персоналом і вимагати від керівників організації адаптації до змін. Важливо знати, які фактори впливають на організацію і як з ними працювати, щоб забезпечити ефективне управління персоналом.

Останнє триріччя персонал стикнувся з викликами, які породжують чи мало проблем. Спочатку COVID-2019, який із собою приніс економічну кризу, чимало організацій закрились, або ж зменшили своє об'єми роботи, це в свою чергу

здійснило психологічний вплив на населення, а вже потім введення воєнного стану, це все здійснило тиск на персонал (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Фактори впливу на персонал 2021–2024 рр.*

*Джерело: складено автором на основі [33]

В умовах воєнного стану в управлінні персоналом компаній можна виділити завдання, які треба здійснювати з метою підтримки кадрових та бізнес-процесів (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Завдання в сфері управління персоналом в умовах воєнного стану*

*Джерело: складено автором на основі [87]

Персонал банку – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку чи мають досвід практичної діяльності у фінансово-кредитній установі.

Специфічною особливістю банківських установ є важливе значення людських ресурсів для успішного їх функціонування. Якщо в банку є ефективно діючий персонал, то він зможе залучити й фінансові кошти, отримати необхідну інформацію, і такий банк буде процвітати.

Застосування методів управління персоналом є критичним елементом успіху будь-якої організації, і це стає ще більш важливим в умовах воєнного стану. В умовах повномасштабної війни та загроз безпеці, ефективне управління персоналом є необхідною умовою забезпечення виживання бізнесу, успішного виконання уставних завдань та досягнення поставлених цілей організації. Окрім того, застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану допомагає забезпечити максимально можливу, в умовах довготривалої дії стресових чинників, ефективність роботи персоналу, зменшення втрат та ризиків, збільшення працездатності та професійної майстерності співробітників.

Якщо говорити про стратегії та методи управління персоналом АТ «Ощадбанк» в умовах збройного конфлікту, то нами надані наступні рекомендації.

В умовах перманентного збройного конфлікту, локалізованого в частині регіонів, важливо мати в наявності достатньо кваліфікованого та навченого персоналу, який здатний ефективно виконувати завдання. Тому, актуальним завданням стає оперативне закриття вакансій, проведення ротацій та переміщень, релокацій працівників з небезпечних регіонів. Це, у свою чергу, спричиняє необхідність термінового онбордингу, навчання, перекваліфікації персоналу на робочих місцях

Мотивація та визнання є важливими чинниками управління персоналом. АТ «Ощадбанк» необхідно посилити систему мотивації через надання додаткових пільг та бонусів для працівників, що працюють у складних умовах, зокрема слід акцентувати увагу на: впровадженні додаткових фінансових стимулів, таких як

премії, бонуси та інші форми матеріального заохочення за участь в соціальних проєктах, пов'язаних зі збереженням миру та підтримкою військових; налагодженні системи нематеріальних форм мотивації, включаючи визнання досягнень, нагороди та можливості для професійного зростання тощо.

Такі заходи допомогли б зберегти мотивацію працівників та підвищити їхню лояльність до Ощадбанку.

В умовах повномасштабної, руйнівної війни з щоденними втратами, загрозами, повітряними тривогами, перебоями з електрикою, зв'язком, населення масово страждає від довготривалого стресу. Від менеджерів банку вимагається системна робота з профілактикою наслідків стресу та втоми, збільшення необхідної психологічної підтримки та реабілітацію працівників, які постраждали від війни через: організацію спеціалізованих програм психологічної допомоги та реабілітації для працівників, які зазнали психологічних травм у зв'язку з бойовими діями; залучення кваліфікованих психологів і психотерапевтів для проведення індивідуальних та групових консультацій; створення центрів психологічної підтримки та онлайн платформ для дистанційної допомоги; розглянути можливість працевлаштування осіб з особливими потребами в контексті створення/ розширення вакантних місць/ функціональних обов'язків працівників, залучених до різних напрямків роботи.

Забезпечення безпеки персоналу є головним завданням в умовах війни. Банку необхідно не тільки посилити контроль доступу до приміщень, мобільного та Інтернет зв'язку, кібербезпеки, а й попіклуватися про алгоритми дій персоналу у разі повітряних тривог та надзвичайних ситуацій на підприємстві, облаштувати укриття, зробити запаси питної води, аптечок невідкладної допомоги, вогнегасників. Ощадбанк може організовувати навчання по безпеці, це допоможе зберегти життя та здоров'я працівників та покращити їхній психологічний стан.

В умовах війни в рази зростає важливість ефективних внутрішніх комунікацій. Розгубленість, відчуття небезпеки, загроза втрати роботи, стабільного заробітку є найбільшими дестабілізуючими чинниками нормального перебігу бізнес-процесів та роботи персоналу. Тому менеджерам персоналу

установи необхідно створити багатоканальну систему комунікації, щоб надати працівникам необхідну інформацію та підтримку. Зокрема, це спеціальні внутрішні веб-сайти та соціальні мережі, де працівники могли б ділитись своїми думками та враженнями від того, що відбувається, та отримувати актуальну інформацію

Умови збройного конфлікту можуть змінюватися дуже швидко, тому гнучкість та адаптивність є важливими якостями в управлінні персоналом. Банк повинен бути готовий до швидких змін у планах та завданнях, а також змін у складі персоналу.

Ефективне керівництво та лідерство може забезпечити згуртування та мотивацію персоналу, а також забезпечити успішне виконання завдань. Воно є ключовими аспектами управління персоналом в умовах військового конфлікту в банку.

Встановлений у банку гнучкий робочий час дозволить працівникам поєднувати роботу з особистими зобов'язаннями та обставинами. Рекомендовано розробити і впровадити політику дистанційної роботи для тих, хто не може бути присутнім на робочому місці через небезпечні умови. Менеджерам банку потрібно інвестувати у розвиток технологічної інфраструктури, що дозволяє ефективно організовувати дистанційну роботу працівників, забезпечити працівників необхідним обладнанням та доступом до Інтернету для виконання своїх обов'язків з дому або інших безпечних місць.

Катастрофічні наслідки для банківської установи може мати втрата ключових компетенцій через плінність кадрів. Інвестуючи в навчання, роботодавець забезпечує збереження та розвиток у своїх працівників критичних знань, допомагає їм швидше адаптуватися до змін, освоїти навички, необхідні для роботи в нових реаліях. З цією метою впроваджуються різні заходи: перекваліфікація співробітників, програми для молодих фахівців, автоматизація, аутсорсинг, програми для людей похилого віку тощо. Для працівників, які хочуть залишитись в установі, але водночас змінити посаду чи напрям роботи важливою перевагою може стати система професійного наставництва.

В умовах війни фізичне відвідування тренінгів може бути ускладнене, тому компанії активно використовують дистанційні методи навчання, онлайн-курси та вебінари, що дозволяє працівникам навчатися, незалежно від місця перебування. Доцільно переходити до цільових навчальних програм, розробляти спеціальні програми навчання, спрямовані на вирішення викликів війни, таких як онлайн-курсів, внутрішні тренінги, адаптація персоналу до нових реалій, стимулювання навчання у сфері кібербезпеки, ризик-менеджменту та цифрових технологій та інші напрями, важливі для функціонування в умовах війни. Для посилення ефекту від навчання банки можуть інтегрувати його з іншими мотиваційними програмами, такими як кар'єрне зростання, підвищення зарплати або бонусні системи. При розгляді питання кар'єрного зростання всередині установи пріоритет повинен надаватися внутрішнім кандидатам, що формує кращі можливості для вертикального та горизонтального професійного розвитку співробітників.

Пропонується запровадити сучасні інформаційні технології для оптимізації процесів управління персоналом, а саме: впроваджувати сучасні HR-системи та програмне забезпечення для автоматизації кадрових процесів, таких як облік робочого часу, управління відпустками та компенсаціями; використовувати аналітичні інструменти для оцінки ефективності роботи працівників та прийняття обґрунтованих рішень щодо управління банківським персоналом.

Ощадбанку необхідно активно залучати зовнішніх експертів для надання консультативної допомоги з питань кадрового менеджменту в умовах війни, зокрема: співпрацювати з консультантами та експертами у галузі кадрового менеджменту для отримання професійних порад та рекомендацій; організовувати семінари та воркшопи з метою обміну досвідом та пошуку оптимальних рішень для управління персоналом в кризових умовах тощо.

Використання потенціалу старшого покоління може бути важливим елементом успіху банку. Одним з методів використання потенціалу старшого покоління є включення їх у робочі групи та команди, де вони зможуть ділитися своїм досвідом та знаннями з молодшими колегами. Це дозволить старшому

покоління не тільки залишатися активними та корисними для установи, а й сприяти їхньому особистому розвитку та збереженню здоров'я.

Ще одним з методів використання потенціалу старшого покоління є створення спеціальних програм, які сприятимуть підготовці та залученню старшого покоління до роботи в установі. Наприклад, можна проводити тренінги та семінари для старших працівників, які спрямовані на підвищення їхніх професійних знань та навичок. Крім того, можуть створюватись спеціальні умови для роботи старшого покоління, такі як гнучкий графік роботи або можливість працювати з дому.

Також важливою може бути програма здоров'я та фітнесу. Вона може включати спільні тренування, включаючи йогу та медитацію, а також підтримку здорового харчування. Такі заходи можуть допомогти підтримати фізичне здоров'я працівників та знизити ризик захворювання на стресові захворювання.

Ще одним важливим методом є надання допомоги працівникам та їх сім'ям. Банку пропонується створити спеціальний фонд для надання фінансової допомоги тим працівникам, чії сім'ї постраждали від воєнних дій.

Для забезпечення безпеки працівників банку необхідно використовувати такі методи, як регулярна оцінка ризиків та планування заходів з безпеки. Організувати виїзд працівників та їх сімей на безпечну територію країни (за вибором працівника), де надавати роботу та матеріальну підтримку, тобто працівники з окупованих територій, повинні переводитися в інші структурні підрозділи, таким чином банк підтримає своїх працівників.

Розробити спеціальні інструкції з поведінки в умовах небезпеки та проведені тренування для працівників з надання першої медичної допомоги та евакуації.

В кожній організації наразі існує три типи поколінь X, Y, Z життєві цінності та кар'єрні пріоритети яких дуже відрізняються, а отже і мотивація у роботі для них є абсолютно різною.

При формуванні мотиваційних систем для працівників різних поколінь слід враховувати їх відмітні особливості (див. табл. 3.2) [8].

Характеристика особливостей різних поколінь працівників*

Покоління	Основні риси	Слабкі сторони	Сильні сторони
Покоління X	Готові до змін. Надія лише на себе. Технічна грамотність.	Зосередженні на матеріальній мотивації. Потреба в контролі. Страх нефіксованих ставок.	Ефективно налагоджують ділові відносини. Добре виконують одноманітну роботу.
Покоління Y	Впевненість в собі. Баланс між особистим життям та трудовою діяльністю. Вміють працювати команді. Використовують нові технології.	Високі кар'єрні очікування. Бажання щоб робота залишала час на особисте життя.	Системне мислення. Швидка реакція на зміни. Протистоять змінам.
Покоління Z	Потреба в новизні. Конфліктність. Гіперактивність.	Труднощі при аналізі великих обсягів інформації. Недостатньо розвинене критичне мислення.	Творчий підхід до вирішення задач. Ефективне використання нових технологій.

*Джерело: складено автором на основі [11]

Аби змотивувати кожну з категорій персоналу ще більше рекомендовано наступне:

1. Найнижчий результат має показник заробітної плати, який зараз перебуває на відмітці 54% (хоч він і зріс порівняно з попереднім роком на 10%), аби покращити цей показник запропоновано:

- регулярно проводити порівняльний аналіз заробітних плат та повідомляти співробітникам про результати;
- переглянути поточну систему управління ефективності, щоб забезпечити чіткий зв'язок між продуктивністю та винагородою співробітників;
- розглянути можливість використання широкого набору/кафетерію пілг, які є найважливішими для співробітників;
- забезпечити регулярні та чіткі комунікації щодо повного набору елементів загальної винагороди в Банку, які пропонуються співробітникам

2. З метою підвищення залученості персоналу рекомендовано:

- підтримувати культуру визнання (включаючи міжфункціональні та публічні визнання, подяки);

- переглянути поточні плани стимулювання співробітників (як короткострокові, так і довгострокові);
- провести аналіз важливості-задоволеності персоналу мотиваційними факторами;
- розглянути можливість запровадження грошових і нематеріальних стимулів за додаткові зусилля та детально про них комунікувати співробітникам.

3. Для покращення балансу між роботою та особистим життям, що дуже важливо для представників покоління Y та є важливим способом зниження рівня стресу та тривоги, рекомендовано:

- віддалена робота, скорочений робочий день, гнучкий режим роботи, подовжена відпустка за понаднормову роботу, оплачувана понаднормова робота тощо;
- проводити аналіз робочого навантаження співробітників;
- стимулювати обмін знаннями/досвідом між співробітниками щодо організації праці та відпочинку (наради, спеціалізоване навчання, робочі сесії для оптимізації поточних робочих процесів);
- розглянути доцільність перегляду робочих процесів, а також рівня забезпечення співробітників інструментами та обладнанням, яке підтримує ефективну роботу;
- проводити програму поширення історій успіху співробітників із залученням ширшого кола співробітників.

4. Щодо кар'єрних можливостей, рекомендовано:

- проводити регулярні зустрічі між співробітниками та керівниками для управління кар'єрними очікуваннями співробітників;
- забезпечити менеджерів інструментами та методами ефективного зворотного зв'язку та наставництва;
- розглянути різноманітні напрямки розвитку кар'єри в Банку як на місцевому, так і на міжнародному рівні;
- візуалізувати їх за допомогою гейміфікованих кар'єрних карт та комунікувати співробітникам.

5. Стосовно рекомендацій менеджерам з персоналу, як піклуватись про персонал, аби він прожив цей період менш болісно, пропонуємо:

- посилити інструктажі техніки безпеки;
- перегляд планових показників;
- більше емпатії, та й взагалі перегляд стратегії взаємодії з персоналом;
- подаруночки підтримки для співробітників (по типу welcome box);
- додати розважальні моменти, для згуртування команди та переключити з негативних думок (флешмоби, тощо).

Отже, умови воєнного стану вимагають від менеджерів з персоналу АТ «Ощадбанк» специфічних методів управління персоналом, які враховують зміни в соціальному та економічному середовищі. Використання таких методів, як збільшення комунікації з працівниками, надання допомоги та безпеки працівників, мотивація та підтримка, допомагають зберегти ефективність діяльності та забезпечити безпеку і благополуччя працівників.

3.2 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом АТ «Ощадбанк»

Для автоматизації виробничих процесів управління персоналом та кадрової служби в банку використовується інтегрована система управління персоналу «ІРБІС». Розглянемо характеристики її основних функцій.

«Персонал» (чи «Управління кадрами») є повною системою управління персоналом – Human Resources (HR) системою, пропоновану як складова частина комплексної інтегрованої системи управління банком ІРБІС.

Система «Персонал» забезпечує:

1. Усі технологічні процеси по управлінню персоналом, в т.ч. організацію документообігу і формування звітної документації :

- ведення і моделювання організаційної банківської структури будь-якої складності, включаючи наявність декількох діючих структур (холдинги; установи, що мають філіальну мережу відділень), із збереженням історії змін організаційної структури;

- зберігання штатних розкладів (діючого і будь-якої кількості проектних) і посадових інструкцій; підтримка процесу реорганізації організаційно-штатної структури установи за допомогою введення проекту організаційно-штатної структури, є можливість попередньої підготовки до реорганізації і своєчасному формуванню усіх кадрових наказів по персоналу;

- облік і зберігання особистих справ, як співробітників банку, так і претендентів на вакансії (персональні дані, освіта, попередні місця роботи, навички і уміння, знання мов і тому подібне);

- наочний і оперативний доступ керівництва банку до особистих справ співробітників і пов'язаних персон банку для вирішення питань підбору кадрів, переведення і скорочення; отримання потрібних відомостей по структурі підприємства, штатному розкладу, вакансіям;

- автоматичне відстежування вакантних посад;

- автоматизований облік робочого часу (табельний облік);

- інформаційна взаємодія із завданнями суміжних напрямів - з системою «Заробітна плата», «Матеріальний облік господарської діяльності банку» і ін.;

2. Підтримку відповідності законодавчій базі України і супровід змін Законодавства в області обліку кадрів;

3. Підтримку централізованої роботи кадрової служби установи (може бути налагоджена одна центральна БД, на якій працюють кадрові служби усіх підрозділів банку будь-якого рівня ієрархії);

4. Аналіз якісного і кількісного складу персоналу, аналіз витрат банку на зміст персоналу, аналіз вкладу кожного співробітника в отриманні прибутку або понесення збитку банком;

5. Планування оптимального складу персоналу з метою організації якісних технологічних процесів в банківській діяльності при мінімальних витратах на їх виконання;

6. Надання оперативної інформації для аналізу ефективності використання кадрів відділами і управліннями банку (кредитовим, акціонерним, планово-економічним);

7. Проведення штатної політики на основі наказів і підтримка кадрового документообігу;

8. Зберігання структури оплати праці, що повністю настроюється, в банку для підтримки ухвалення рішень по стимулюванню співробітників (можливе визначення довільних додаткових виплат співробітникам і посадовцям банку);

9. Усі функції оперативного кадрового обліку;

10. Можливість корпоративної аналітичної і статистичної обробки предметної інформації в різних зрізах (генерація як стандартних звітних форм, так довільних форм звітності - за допомогою генератора звітів).

Окрім цього, в системі реалізована така сучасна технологія, як управління потоками бізнес-операцій, що підтримує цілеспрямовану поетапну передачу інформації в інтегрованому середовищі без багатократного введення даних, аналіз і відстежування статусу обробки інформації, наочне і відповідне робочому місцю представлення відкритих і підлягаючих виконанню дій.

Об'єднання окремих функцій в єдині процеси дозволяє оптимізувати витрати на координацію дій, а також скоротити тимчасові витрати на виконання операцій.

Ми пропонуємо розробити функції, що забезпечать: планування навчання персоналу і підвищення його професійної підготовки, підбір персоналу відповідно до розроблених вимог, оцінку персоналу (різні методи оцінки персоналу). Впровадження даних функцій дозволить банку отримати організаційні і економічні ефекти.

Організаційні ефекти полягають в наступному:

- скороченні часу ухвалення рішень на усіх рівнях управління банком; вирішенні проблеми вузьких місць в технологічних схемах обробки інформації;
- підвищенні якості кадрових рішень;
- оперативності підготовки звітності для органів державного управління відповідно до українських законодавчих і нормативних вимог.

У свою чергу, вплив економічних ефектів від впровадження системи управління персоналом дозволить:

- понизити витрати на управління персоналом;
- підвищити продуктивність праці персоналу і, в першу чергу, кадрових працівників; менеджери по персоналу за допомогою такої системи позбавляються від виконання рутинних операцій при роботі з кадрами, при підготовці і обліку наказів (існують оцінки, що тільки на роботу з документацією по персоналу кадровики витрачають до 60% свого робочого часу);
- оптимально використовувати професійні якості конкретного співробітника банку.

Сплануємо створення єдиної бази даних про навчання і розвиток співробітників банку і надання зручного доступу до неї. Даний блок буде включати:

1. Навчання співробітників відділень єдиним процесам і стандартам роботи.
2. Інформаційна і учбова підтримка проектів.
3. Розповсюдження корпоративної культури.
4. Оцінка результатів діяльності і рівня розвитку персоналу.

При цьому мають бути автоматизовані наступні бізнес-процеси:

- облік внутрішнього і зовнішнього навчання всіх форм і видів;
- менеджмент учбових ресурсів: зали, устаткування, тренера;
- створення планів навчання і розвитку і контроль їх виконання;
- створення і облік програм змішаного навчання;
- збір і аналіз потреб в навчанні;
- збір і аналіз відгуків і оцінок по учбових заходах, електронному навчанні;
- облік, контроль і планування учбових бюджетів;
- оцінка рівня знань співробітників;
- внутрішня атестація;
- оцінка по цілях і компетенціях;
- управління кадровим резервом;
- критеріями успішності даного впровадження на етапі планування є:
- доступ до порталу навчання і розвитку для всіх співробітників, що мають доступ до корпоративної мережі;

- використання співробітниками банку порталу, як єдиної точки доступу до всіх можливостей і сервісів, які надає дана система навчання;
- детальний і всебічний облік інформації про навчання і розвиток в банку;
- можливість швидкої доставки нових знань працівникам (від 2-х тижнів до 1 місяця);
- скорочення часу виконання менеджерами по навчанню рутинних операцій: збір і обробка документів, формування груп, розсилка інформації, створення звітів і т.д;
- можливість оперативного задоволення запитів бізнес-ліній про поточні об'єми навчання, витратам, запланованому навчанню;
- наявність персональних профілів кожного співробітника, що включають інформацію про очне і електронне навчання, тестування, оцінку по цілях і компетенціях.

Для впровадження даного проекту необхідне вивчення ІТ і організаційної інфраструктури банку, аналіз учбової аудиторії. Необхідно провести зустрічі з представниками бізнес-ліній, ІТ і HR були зібрані бізнес-вимоги по банку.

Реалізація нашого проекту передбачає такі етапи:

1. Визначення ключових ролей і формування проектної команди
2. Аналіз початкової ситуації
3. Визначення бізнес-вимог
4. Розробка вимог до функціональних можливостей системи.
5. Створення технічного завдання.
6. Установка і інтеграція системи.
6. Пілотний запуск системи в Центральному офісі банку і 2-х регіональних управліннях.

При створенні даної системи можуть виникнути деякі обмеження ІТ-інфраструктури, наприклад слабкі канали зв'язку, суворя політика інформаційної безпеки, велика кількість ПК із застарілою конфігурацією.

Дана система буде використовувати внутрішню розробку контенту, який повністю задовольняє потреби банку. Буде побудована гнучка схема внутрішньої

розробки електронних курсів, яка дозволить застосувати спектр технологічних і методичних рішень залежно від учбових завдань, а також вимог, висунутих бізнес-лініями. Будуть створені внутрішні регламентні документи і стандарти розробки.

Ми пропонуємо впровадити курси електронного навчання з різних тематик: банківські продукти і процеси, ПО, безпеку, адаптація нових працівників і т.д. Крім курсів презентаційного типу, можна створити також симуляції роботи в ПЗ, учбові діалоги, квести.

Для контролю знань працівників, а також проведення внутрішньої атестації, створюючи тести. У створенні тестів беруть участь експерти бізнес-ліній, а також методист відділу, які стежить за коректністю тестових завдань, відповідності їх цілям, а також визначає параметри тесту і правила проведення тестування.

Для підтримки і розвитку даної системи створюється відділ електронного навчання, до складу якого входять: начальник відділу, розробник курсів та методист. Введенням даних в систему будуть займаються менеджери по навчанню.

Завдяки налагодженій технології внутрішньої розробки контента, витрати на зовнішню розробку і закупівлю відсутні. Гнучкість схеми і широкий арсенал використовуваних методичних прийомів дозволить оперативно реагувати на запити бізнес-ліній і максимально точно реалізовувати їх побажання.

Завдяки впровадженій системі мотивації до навчання, можна досягти високого відсоток завершення електронних курсів - понад 95%.

Це дасть змогу скоротити об'єм паперових документів, прискорити процедуру узгодження оцінки, створити єдину базу оцінок.

Економічна ефективність впровадження даного проекту проявиться в скороченні часу на проведення навчання і відповідно скоротяться витрати на відрядження та проживання учасників семінарів.

За рахунок електронного навчання касирів по розрахунково-касових і валюто-обмінних операціях, а також постійній доступності актуальної довідкової інформації на учбовому порталі, зменшилася кількість помилок.

У сфері проектного навчання відбудеться відмова від схеми того, що каскадує інформації на користь електронного навчання. Це підвищить швидкість розповсюдження знань і, відповідно, впровадження позитивних змін в бізнесі.

Електронне навчання стане невід'ємною частиною системи навчання і розвитку персоналу в банку.

Ця система буде дуже цінною для співробітників відділень: касирів, менеджерів базових продуктів, менеджерів МСБ, кредитних інспекторів, так як їх професійна діяльність пов'язана з необхідністю точного виконання нормативних документів і інструкцій, які міняються регулярно і часто. Саме дана категорія і є основною цільовою групою.

3.3 Удосконалення системи підготовки фахівців АТ «Ощадбанк» в рамках розвитку цифрових компетентностей

Впровадження інноваційних цифрових технологій у банківську сферу активізувало розвиток цифрових навичок банківських службовців. Сучасний ринок праці в умовах цифрової трансформації суспільства вимагає від працівників постійного та планомірного розширення своїх цифрових навичок та поглиблення знань з метою підвищення кваліфікації з основної роботи. Підвищення кваліфікації – це постійний процес розширення знань та умінь у різних галузях людської діяльності, з метою формування конкурентоспроможності не тільки особистості, а й організації (особливо банку), до досягнення особистих (підприємницьких) навичок. благополуччя.

В Україні персонал банків навчають за наступними напрямками:

- базову освіту у вищих навчальних закладах, підвідомчих Міністерству освіти і науки України, у банківських навчальних закладах, структурно залежних від НБУ;

- система післядипломної освіти, представлена перепідготовкою – здобуттям другої вищої освіти та підвищенням кваліфікації через зазначені вище освітні установи, а також організація курсів та семінарів корпоративного навчання, ініційованих банками за рахунок власних коштів та організованих як за

системою структурних освітніх підрозділів та за допомогою аутсорсингових технологій. В Україні також діє Навчальний центр Національного банку України, засновниками та координаторами якого є Національний банк України та Асоціація українських банків (АУБ).

Основними напрямками професійної освіти та навчання банківських кадрів є:

- початкове навчання відповідно до завдань та специфіки діяльності банківської установи;
- навчання для подолання розриву між вимогами до роботи та наявними у працівника якостями;
- підготовка до подальшого навчання;
- навчання роботі за новими напрямками розвитку банківської установи;
- навчання новим методам та прийомам виконання робочих завдань.

Традиційно банківських фахівців готують у державних та недержавних вузах, перелік факультетів та спеціальностей досить широкий. Система професійного навчання ґрунтується на наступних принципах:

- обов'язкове та безперервне професійне навчання у робочий час;
- детермінуючий, прогностичний та випереджальний характер;
- інноваційна сила та практична спрямованість;
- індивідуалізація та диференціація підходів до навчання;
- наочність за рахунок використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- відкритість та академічна чесність.

Банківський фахівець повинен мати відповідну підготовку у галузі інформаційних технологій, комп'ютерів та телекомунікацій. Це навчання дозволяє йому здійснювати практичну діяльність у всіх галузях, що так чи інакше пов'язані з комп'ютерами. Стандарт вищої освіти України «072 – Фінанси, банківська справа та страхування» містить перелік професійних навичок, у тому числі «СК06. Здатність використовувати сучасну інформацію та програмне забезпечення для отримання та обробки даних у галузі фінансів, банківської справи та страхування». Крім того, знання прикладного використання засобів ІКТ,

інформаційних систем, що безпосередньо пов'язують ті чи інші інформаційні технології та процеси з автоматизованими робочими місцями банку чи іншої установи.

Основними перевагами такого навчання є набуття глибоких та поглиблених теоретичних знань практично за всіма напрямками банківської справи, формування заданих навичок (за стандартом) та встановлення тісного зв'язку між навчальним закладом, студентом та банком, що керує студентами, які проходять виробничу та переддипломну практику в банках. У результаті найважливіші та актуальні для банків проблеми стають темами магістерських та дипломних робіт студентів, а їх результати досить часто знаходять практичне застосування у діяльності цих банків. Так, після закінчення вищої освіти банки отримують уже готового фахівця, який практично не потребує доопрацювань і одразу може працювати безпосередньо у банку.

Слід зазначити, що сьогодні на ринку праці існують протиріччя між пропозиціями ринку праці фахівців вищої освіти та потребами фінансово-кредитних організацій у рамках освіти та розвитку цифрових навичок, а також існує розрив у практичній підготовці фахівців вищої освіти для їх швидкого залучення до процесів банківської діяльності. На наш погляд, акцент на збільшенні практичної підготовки дозволить майбутнім спеціалістам набути необхідних професійних навичок. Скорочення кількості лекцій при одночасному збільшенні кількості семінарів та стажувань, підготовка фахівців до практичної роботи та адаптація їх до умов роботи дозволяє значно підвищити якість, а отже, і попит на фахівців, підготовлених у вишах.

Особливе місце в організації розвитку цифрових навичок займають програми, що забезпечують безперервність комп'ютерного навчання. Це не тільки дозволяє інтенсивно оновлювати інтелектуальний потенціал майбутніх спеціалістів у галузі ІКТ, а й сприяє професійному самовизначенню та самореалізації. Ця концепція найбільш розвинена в США, Канаді, Німеччині, Англії, Японії, де із середини 1960-х гг. почалося узагальнення використання комп'ютерів під час уроків.

Також важливо враховувати, що відправною точкою для організації професійного навчання та оцінки потреб у навичках за професіями є думка роботодавця. У сучасних умовах перед вітчизняними роботодавцями різних сфер економічної діяльності стоять найважливіші завдання, до яких можна віднести розробку та впровадження організаційно-управлінських інновацій, пов'язаних із накопиченням та застосуванням знань, навчанням та розвитком ділових та індивідуальних навичок. Як суб'єкт ринку праці він визначає важливість тих чи інших навичок та умінь, якими повинен володіти працівник. Роботодавець точно описує, що потрібно від працівника, щоб мати навички для виконання кожної операції, оцінює важливість кожної операції, фіксує наявність або відсутність професійних навичок (зокрема цифрових) та навичок для виконання цієї операції.

Підвищення професійного рівня та кваліфікації кадрів можна досягти за допомогою збалансованої системи професійної підготовки кадрів, що включає професійну підготовку молоді в освітніх установах, внутрішнє навчання кадрів та професійне навчання.

Корисними аспектами навчання кваліфікованих робітників на робочому місці є: визначення та розвиток відповідних навичок персоналу; розробка та впровадження методів, інструментів та прийомів, що дозволяють персоналу опанувати методи безперебійної та ефективної роботи; розвиток особистої відповідальності персоналу; навчання корпоративної культури; контроль і розвиток цифрових навичок персоналу; створення адаптованої програми навчально-методичної документації. Саме тому керівництво банку хоче створити надійну систему підготовки фахівців, яка допоможе покращити насамперед цифрові навички, необхідні для виконання функціональних завдань на різних посадах.

Процес організації розвитку цифрових навичок фахівців АТ «Ощадбанк» та розширення кола знань у напрямку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій відбувається в системі освіти та навчання, яка за своїм характером та завданням здатна швидко адаптуватися. адаптуватися до соціальних змін та формувати інноваційні технології за допомогою сучасних інструментів. Значний

зміст навчальної діяльності сприяє поглибленню знань про організацію та функціонування облікових та управлінських інформаційних систем у банківській діяльності та банківських структурах; висвітлюються основні підходи до автоматизації банківського бізнесу, управління процесами впровадження та експлуатації системи, організації типової системи банківської автоматизації. Основна увага приділяється системам дистанційного банківського обслуговування, особливо ознайомленню з технологією Інтернет-фінансових операцій, ролі ІКТ в українській банківській системі, сучасних вітчизняних та зарубіжних ринках банківських програмних продуктів; розвитку навичок та умінь працювати серед сучасних систем комплексної банківської автоматизації, систем дистанційного банківського обслуговування, тобто використання банківських інформаційних технологій. Основними завданнями означеної освітньої діяльності є:

- підвищити мотивацію до роботи та досягнення результатів;
- прагматичний підхід до процесу навчання;
- практична підготовка фахівців до роботи;
- конкретизація та концентрація молодого фахівця на виконанні поставлених перед ним завдань;
- підвищити якість навчання за рахунок автоматизації та комп'ютеризації практичних завдань.

Організація розвитку цифрових навичок включає навчання на тематичних курсах, тренінгах, семінарах та інших заходах, перелічених у таблиці. 3.3.

Таблиця 3.3

Використання АТ «Ощадбанк» різних видів діяльності з розвитку цифрових навичок, %*

Захід	2023	2024
Підвищення кваліфікації, тренінги	90	95
Інформаційні системи, що дозволяють обмінюватися інформацією між підрозділами	70	80
Інформаційні бази (документів, проектів і т. д.)	65	80
Міжфункціональні наради або проекти, спрямовані на обмін знаннями між підрозділами	80	70

*Джерело: складено на основі [50]

Найбільш поширеними типами заходів стали: навчальні програми для працівників АТ «Ощадбанк»; створення інформаційних систем, що забезпечують обмін знаннями та інформацією; міжфункціональні зустрічі чи проекти з обміну знаннями між банківськими підрозділами. Причому, частка останніх значно збільшилася. Адже пріоритетною спрямованістю інвестицій є розвиток цифрових навичок. У 2019 році реалізовано проект з інтеграції індивідуальних навичок до організаційних переважно за рахунок їх формалізації та документування, що робить документовані знання доступними для всіх фахівців АТ «Ощадбанк». У 2020 році цей підхід поступився місцем використанню менш формальних каналів – крос-функціональних зустрічей та проектів, що дозволяють передавати не тільки знання, а й навички та вміння, інституціоналізувати успішні практики.

Особлива увага приділяється розвитку цифрових навичок управлінської команди. В умовах зростаючих вимог до цифрової грамотності опанування інформаційно-цифрових технологій (ІЦТ) дозволяє впроваджувати інновації, які дозволяють підвищити якість управлінської діяльності.

Слід зазначити, що основними принципами навчання цифровим навичкам є систематичність, тобто заняття носять цілісний міждисциплінарний характер всіх компонентів цифрових компетенцій: наступність, активність, саморозвиток, які визначають відповідні підходи: компетентнісні, діяльнісні, особистісно-орієнтовані, проблемні.

Принцип спадкоємності полягає у постійній оптимізації можливостей для вдосконалення знань інформаційних та цифрових технологій. Принцип діяльності полягає у закономірності формування та прояви трансформаційної компетентності на основі власного досвіду роботи менеджера з цифровими технологіями.

На наш погляд, керівникам різного рівня необхідно прийняти принцип саморозвитку, що полягає у здатності керівника генерувати нові ідеї, проявляти ініціативу в організації, сприяти впевненому та критичному відношенню до цифрових технологій та ресурсів, що вивчають нову комунікативне середовище у

професійній діяльності, повсякденному житті, спілкуванні, прагненні до безперервного професійного самонавчання.

Система професійної освіти, навчання та перепідготовки є найважливішими елементами підготовки та розвитку цифрових навичок та, виконуючи соціально-економічні функції, створюють умови для забезпечення конкурентоспроможності організації. У цьому контексті видається безперечною думка фахівців про те, що без конкурентоспроможної системи професійної освіти та підготовки кваліфікованих робочих кадрів не може бути конкурентоспроможної робочої сили, а без останньої не може бути конкурентоспроможної економіки.

Метою створення відповідної системи ПЗВ є задоволення потреб організації (установи, підприємства, державного органу та ін.) у висококваліфікованих фахівцях та створення умов для підвищення професійної компетентності учасників ПЗВ.

Для банківського сектора основними напрямками навчання є: - вивчення нових продуктів; вивчення нормативно-правового дидактичного матеріалу; навчання продажу. Так, особлива увага приділяється кваліфікації та рівню розвитку співробітників фронт-офісу, торгових представників та менеджерів по роботі з клієнтами. В умовах цифровізації економіки та комп'ютеризації банківської справи актуальні проблеми якісної інформаційної освіти банківських фахівців, розвитку у них важливих професійних якостей, формування навичок використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій у своїй діяльності, а також підготовка до професійної діяльності набувають все більшої актуальності.

Система професійного навчання, яку пропонується впровадити в АТ «Ощадбанк», спрямована на навчання та розвиток цифрових навичок та виконує такі функції:

- пізнавальна – яка доповнює і поглиблює систему знань, умінь, навичок, методів і досвіду професійної діяльності, що вже склалася;

- розвитку – розвиток професійних якостей, у тому числі кмітливості, умінь, самостійності, ініціативи та ін., прагнення до повного та гармонійного розвитку особистості, професіоналізму;

- оцінки – оцінка та реалізація свого потенціалу, професійних навичок, перспектив, освіти та професійного досвіду, усвідомлення особистої важливості постійного особистого розвитку для досягнення успіху в сучасному цифровому світі;

відповідність вимогам соціального ладу, вимогам професійних стандартів, конкурентоспроможності на ринку праці.

Процеси підготовки та розвитку цифрових навичок фахівців в останні роки змінилися під впливом низки факторів: посилення конкуренції на ринку праці, зростання витрат на заміщення персоналу, а також збільшення кадрового дефіциту окремих категорій працівників. Безсумнівно, співробітники фінансово-кредитної організації є не лише двигуном її діяльності, а й грають найважливішу роль підвищення її конкурентоспроможності, створенні матеріальних і нематеріальних активів. Останні в даний час становлять особливу цінність, оскільки накопичені знання, а також бізнес-процеси управління знаннями в АТ «Ощадбанк» є основою його конкурентної переваги в умовах динамічного середовища.

Слід зазначити, що конкурентні переваги АТ «Ощадбанк» засновані більшою мірою на здатності створювати нематеріальні активи, насамперед на управління відносинами та знаннями, що забезпечують розвиток інтелектуального капіталу банку та його динамізм в умовах необхідності не лише підготовки необхідних навичок, а й забезпечення та підтримки підготовки кадрів соціально прийнятної якості його працівників. Аспект задоволення потреб співробітників у плані розвитку та реалізації не є зайвим. Іншими словами, людські ресурси розглядаються як унікальний стратегічний ресурс, що потребує довгострокового розвитку.

Можна сказати, що банк, який проводить активну політику цифровізації, запроваджує інноваційні інформаційні та комунікаційні технології, орієнтується

на якість, адаптується у внутрішній структурі своїх систем управління, робить ставку на професіоналізм та компетентність своїх співробітників. Тому важливими є не тільки стратегії розвитку, побудова організаційної структури, процедури планування та контролю, а й стиль управління, поведінка та кваліфікація співробітників, програми навчання та їх ефективність, реакція на впровадження нововведень та необхідно враховувати зміни. обліковий запис не тільки постійно аналізувати, а й покращувати.

Система підготовки фахівців АТ «Ощадбанк» спрямована на забезпечення кваліфікованими кадрами у зв'язку зі швидкими темпами впровадження інформаційних та комунікаційних технологій у діяльність АТ «Ощадбанк» та недостатньою підготовкою фахівців для їх підвищення розумності та зберегти роботу у професійній діяльності. Навчені фахівці будуть створювати та застосовувати програмні алгоритми обробки цифрових даних транзакцій у банківських операціях, створювати та підтримувати високотехнологічні продукти, такі як Інтернет-банкінг та монобанкінг, впроваджувати інновації.

Іноді можна зустріти заяви простих людей про те, що цифровізація загрожує звільненням працівників та спеціалістів банківської сфери. На наш погляд, досягнення науково-технічного прогресу у вдосконаленні ІТ-продуктів у бізнесі банків у найближчому майбутньому не може замінити людину, яка бере на себе творчі завдання, яка шукає нові шляхи створення інновацій. Результати дослідження свідчать про те, що, незважаючи на значні успіхи у застосуванні штучного інтелекту в медицині та освіті, професії лікарів та вчителів перебувають у зоні найменшої ймовірності витіснення роботами та програмними алгоритмами. Використання ІТ-продуктів у банківській діяльності лише посилює інноваційний потенціал фахівців, які мають відповідні цифрові навички.

Основною основою побудови системи підготовки спеціалістів у рамках виробничого навчання є застосування перспективної стратегії підготовки спеціалістів упродовж усієї професійної діяльності. У свою чергу відповідальність працівника полягає у наступному: набуття загальнопрофесійних знань; особистий внесок у зміст; самооцінка та особиста ініціатива у придбанні конкретних

професійних знань; особистий розвиток; формування своїх нематеріальних робочих мотивів. При цьому підбір, просування працівників, оцінка їхньої результативності на роботі, організація процедур навчання не належать до компетенції конкретних працівників, яким вони адресовані.

В рамках системного підходу в основу системи навчання фахівців АТ «Ощадбанк» має бути покладена концепція навчання, що «пов'язує» навчання зі стратегічними завданнями організації, що об'єднує заходи щодо оцінки та навчання працівників у єдине ціле. цілісна система розвитку персоналу, що регламентує відповідальність за навчання та впровадження результатів навчання на практиці, засоби мотивації персоналу на навчання.

Повноцінна робоча модель системи підготовки повинна містити:

- методологічно обґрунтовану та зручну підсистему моніторингу потреби у навчанні (що включає засоби та методи системної оцінки потреби у навчанні, плани підготовки фахівців та індивідуального професійного розвитку працівників);

- внутрішні стандарти компанії для прийняття рішень у конкретних програмах навчання, вирішення проблем існуючої системи навчання;

- підсистема контролю якості та ефективності освіти;

- стратегії підвищення ефективності внутрішньо-фірмового навчання (контроль якості внутрішнього навчання, впровадження результатів у практику, со-контроль).

Якість підготовки фахівців, зокрема рівень їхньої готовності до використання інформаційних технологій у професійній діяльності, значно підвищиться за таких умов: удосконалення та професійна спрямованість комп'ютерної освіти (введення базового, профільного та поглибленого рівнів); реалізація діяльнісного підходу, а також принципів наступності та інтеграції знань; органічне поєднання традиційних методів навчання із комп'ютерними методами; повне застосування нових навчальних матеріалів.

Система підготовки фахівців АТ «Ощадбанк» у рамках розвитку цифрових навичок тісно пов'язана з процесами підбору, ротації та кар'єрного планування

персоналу. Взаємозв'язок та узгодженість цих процесів дозволить оптимізувати діяльність щодо підвищення кваліфікації, уникаючи при цьому такого негативного явища, як плинність кадрів.

Слід наголосити, що наголос на командні процеси та групове навчання є сильною стороною системи професійного навчання. З одного боку, це пов'язано із синергетичними ефектами спільної роботи (проекту, групи). Цей підхід відтворює процес розвитку цифрових навичок на основі моделі навичок, запровадженої ЄС (див. рис. 3.3). Аналізуючи моделювання навичок, ми помічаємо, що синергетичний ефект командної роботи призводить до того, що система професійного навчання за рахунок перебудови існуючих та утворення нових зв'язків між елементами за своєю суттю здатна підтримувати, самостійно відтворювати чи підвищення рівня його організації.

Внутрішні чи зовнішні чинники змінюються підвищення стабільності, підтримки цілісності, забезпечення дії чи ефективного розвитку.



Рис. 3.3. Перелік ключових компетентностей ЄС*

*Джерело: [23]

Ефективне функціонування системи підготовки персоналу АТ «Ощадбанк» проходить за етапами, які продемонстровано в табл. 3.4:

Впровадження системи підготовки фахівців АТ «Ощадбанк»*

Етап	Рівень застосування	Зміст
1	Окремі працівники, фахівці (індивідуальні навички)	Виявлення та компенсація прогалин в освіті, особиста ефективність працівників
2	Групи, бригади спеціалістів.	Групові методи роботи, побудова команди, розвиток «групового інтелекту» тощо.
3	Лідери команд, керівники відділів (організаційні навички)	Організаторські здібності, лідерство, корпоративна культура, бізнес-процеси та їх оптимізація тощо.
4	Топ-менеджери, керівники відділів	Специфіка ринку, конкуренція, переговорні стратегії, іміджеві дослідження та ін.

*Джерело: складено на основі [50]

Удосконалення системи підготовки фахівців АТ «Ощадбанк» з метою розвитку цифрових навичок має включати такі основні напрямки:

1) Розширити сферу та збільшити відсоток навчання співробітників з урахуванням їх індивідуальних особливостей та потреб.

Командна підготовка традиційно включає різні завдання і вправи, що виконуються групою фахівців. Внаслідок виконання працівником цих вправ підвищується ефективність його діяльності за рахунок удосконалення певних знань та умінь, формування необхідних навичок. Таким чином, командне навчання пропонує спеціалістам такі функції у рамках розвитку цифрових навичок:

- розвиток конкретних цифрових знань та навичок;
- передача інформації, необхідної для орієнтування працівника в інформаційно-комунікаційних технологіях АТ «Ощадбанк» та у зовнішньому середовищі;
- посилення мотивації на роботі;
- удосконалювати системи міжособистісного спілкування, взаємодії.

Зазвичай тренінги найчастіше використовуються з метою якнайшвидше адаптувати нових працівників до умов нової роботи, придбати знання та навички, яких не вистачає у професійному навчанні, а також навчитися використовувати нові технології та методи, щоб швидко адаптуватися до роботи та підготуватися до вищої посади.

Ми пропонуємо керівникам та менеджерам з персоналу банку можливість проведення командного навчання у вигляді змагань із залученням як тренерів провідних ІТ-фахівців. Не важливо ділити співробітників із займаної посади у банку, тобто на простих службовців, менеджерів різного рівня чи керівництво.

2) Розвиток базової та професійної освіти через наочну демонстрацію інформаційних та комунікаційних технологій.

Застосування принципу ясності є важливим елементом ефективного вивчення предмета. З розвитком цифрових навичок під час впровадження інноваційних ІЦТ виникає у більш широкому використанні візуалізації у класі. Використання візуалізації важко переоцінити, оскільки її ефективність доведено століттями, а її складові – ілюстрація, демонстрація, таблиця, схема, графік – показують позитивні результати. Принцип наочності реалізується тим повніше, ніж у сприйнятті об'єкта дослідження беруть участь органи почуттів. Використовуються ілюстрації.

Програми базової та спеціальної підготовки фахівців АТ «Ощадбанк» повинні включати демонстрацію функціональних можливостей інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються в операційній діяльності банку, як рядового користувача, так і керівника. Крім того, для підвищення ефективності пропонується застосовувати методи, коли окремі завдання інноваційної ІЦТ-гейміфікації та засоби доповненої реальності вивчаються окремо, послідовно та у взаємодії.

3) Ліквідація дуальної підготовки профільних спеціалістів, особливо на найвищому рівні.

Важливим місцем у рамках розвитку цифрових навичок має стати ефективна міжгалузєва (мережева) взаємодія між фахівцями керівних посад АТ «Ощадбанк», оскільки це дозволяє координувати діяльність всіх суб'єктів навчання процес та підвищення кваліфікації, виключення дублювання підготовки спеціалістів із спеціальністю, а також раціональне використання часу, що витрачається на підготовку фахівців, та коштів, що спрямовуються на фінансування програм навчання. Ефективна міжгалузєва (мережева) взаємодія

дозволить забезпечити цілісність, спадкоємність та наступність професійного та управлінського розвитку на різних рівнях.

Враховуючи можливості впровадженої ЄС моделі компетенцій та системи підготовки фахівців АТ «Ощадбанк», рекомендуємо підвищувати кваліфікацію менеджерів за індивідуальними планами навчання з урахуванням освітніх потреб та існуючого рівня професіоналізму різних категорій менеджерів (включаючи стаж, досвід, категорію атестації, сфери діяльності).

4) Заохочення фахівців за розвиток та вдосконалення своїх цифрових навичок самостійно.

Стимулювання фахівців в особистісному розвитку полягає в наступному: при формуванні цифрової грамотності фахівця необхідно створювати умови, які сприятимуть підтримці прагнення до розуміння особистісного сенсу набуття зазначеної навички, потреби реалізації свого потенціалу, прагнення до постійного професійного саморозвитку.

Самовдосконалення як процес та результат цілеспрямованого самопроекування, що здійснюється за допомогою самоосвіти та самоосвіти, що забезпечує постійне підвищення кваліфікації спеціаліста та його творчих та професійних. Самовдосконалення у розвитку цифрових навичок професіонала – це усвідомлений та цілеспрямований процес підвищення власних цифрових навичок, розвитку професійно значущих якостей відповідно до посадових вимог, умов праці та програми особистісного розвитку.

На наш погляд, для мотивації фахівців та керівників до професійного зростання необхідна оптимізація системи преміювання, яка ґрунтується на заохоченні саморозвитку та самовдосконалення.

Підсумовуючи, ми приходимо до висновку, що сучасний ринок праці в умовах цифрової трансформації суспільства вимагає від працівників постійного та систематичного розширення своїх цифрових навичок та поглиблення знань з метою підвищення кваліфікації з основної роботи.

Виявилися основні протиріччя між пропозиціями ринку праці фахівців із вищою освітою та потребами фінансово-кредитних організацій у рамках освіти та

розвитку цифрових навичок, а також спостерігається розрив у практичній підготовці фахівців з вищою освітою.

Підвищити професійно-кваліфікаційний рівень співробітників АТ «Ощадбанк» можна за допомогою збалансованої системи професійної підготовки кадрів, що включає професійну підготовку молоді в освітніх установах, внутрішню підготовку кадрів та професійну підготовку.

Процес організації розвитку цифрових навичок фахівців АТ «Ощадбанк» та розширення кола знань у напрямку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій відбувається в системі освіти та навчання, яка за своїм характером та завданням здатна швидко адаптуватися до соціальних змін та формувати інноваційні технології за допомогою сучасних інструментів.

Особлива увага приділяється розвитку навичок цифрового менеджменту. В умовах зростання попиту на цифрові навички оволодіння інформаційними та цифровими технологіями дозволяє впроваджувати інновації, що підвищують якість управлінської діяльності.

Система професійного навчання, що впроваджується в АТ «Ощадбанк», спрямована на навчання та розвиток цифрових навичок і виконує такі функції: пізнавальну, розвиваючу, оцінювальну, адаптаційну.

АТ «Ощадбанк» проводить активну політику цифровізації, впроваджує інноваційні інформаційні та комунікаційні технології, орієнтований на якість, адаптується через внутрішню структуру своїх систем управління, залежить від професіоналізму та компетентності працівників. Використання ІТ-продуктів в операційних професіях лише посилює інноваційний потенціал фахівців, які мають відповідні цифрові навички.

Система підготовки фахівців АТ «Ощадбанк» у рамках розвитку цифрових навичок тісно пов'язана з процесами підбору, ротації та кар'єрного планування персоналу. Сильною стороною системи професійного навчання є наголос на командні процеси та групове навчання. З одного боку, це пов'язано із синергетичними ефектами спільної роботи (проекту, групи).

Висновки до III розділу

Дослідження особливостей застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану є важливим і актуальним напрямом розвитку науки та практики управління персоналом в умовах воєнних конфліктів.

Застосування методів управління персоналом є критичним елементом успіху будь-якої організації, і це стає ще більш важливим в умовах воєнного стану.

В умовах повномасштабної війни та загроз безпеці, ефективне управління персоналом є необхідною умовою забезпечення виживання бізнесу, успішного виконання уставних завдань та досягнення поставлених цілей організації. Окрім того, застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану допомагає забезпечити максимально можливу, в умовах довготривалої дії стресових чинників, ефективність роботи персоналу, зменшення втрат та ризиків, збільшення працездатності та професійної майстерності співробітників.

Якщо говорити про стратегії та методи управління персоналом в умовах збройного конфлікту, то варто звести загальні рекомендації до таких:

- планування та розвиток персоналу;
- мотивація та визнання;
- забезпечення безпеки;
- комунікація;
- гнучкість та адаптивність;
- керівництво та лідерство;
- управління змінами.

Такі стратегії та методи допоможуть банківським установам ефективно управляти персоналом в умовах військового конфлікту та забезпечити успішне виконання завдань.

Пропонуємо розробити функції до Системи «Персонал», що забезпечать: планування навчання персоналу і підвищення його професійної підготовки, підбір персоналу відповідно до розроблених вимог, оцінку персоналу (різні методи

оцінки персоналу). Впровадження даних функцій дозволить банку отримати організаційні і економічні ефекти.

Рекомендуємо впровадити курси електронного навчання з різних тематик: банківські продукти і процеси, ПО, безпеку, адаптація нових працівників і т.д. Крім курсів презентаційного типу, можна створити також симуляції роботи в ПЗ, учбові діалоги, квести.

Економічна ефективність впровадження даного проекту проявиться в скороченні часу на проведення навчання і відповідно скоротяться витрати на відрядження та проживання учасників семінарів.

Впровадження інноваційних цифрових технологій у банківську сферу активізувало розвиток цифрових навичок банківських службовців.

Банківський фахівець повинен мати відповідну підготовку у галузі інформаційних технологій, комп'ютерів та телекомунікацій.

Особливе місце в організації розвитку цифрових навичок займають програми, що забезпечують безперервність комп'ютерного навчання.

Підвищити професійно-кваліфікаційний рівень співробітників АТ «Ощадбанк» можна за допомогою збалансованої системи професійної підготовки кадрів, що включає професійну підготовку молоді в освітніх установах, внутрішню підготовку кадрів та професійну підготовку.

Система підготовки фахівців АТ «Ощадбанк» у рамках розвитку цифрових навичок тісно пов'язана з процесами підбору, ротації та кар'єрного планування персоналу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Вдосконалення банківської стратегії управління персоналом, на нашу думку, повинно передбачати створення механізму ефективної трудової мотивації, який би забезпечив: наближення інтересів банку до інтересів його працівників; об'єктивну та всебічну оцінку людських можливостей, доцільне використання їх у банку, створення умов для розвитку й реалізації трудового потенціалу персоналу, системи гнучкої адаптації працівників до кон'юнктури ринку; тісний взаємозв'язок форм стимулювання зі складністю та результативністю праці.

Формування нового мотиваційного механізму має базуватися на вивченні персоналу. При цьому актуальним стає проведення мотиваційного моніторингу, діагностики трудового потенціалу персоналу, складності та результативності праці, ступеня врахування їх у різноманітних формах стимулювання працівників, що дасть змогу здійснити пошук дієвих методів спонукання до ефективної праці. Такий погляд на роботу з персоналом у нових умовах не тільки відповідатиме сучасним світовим підходам до управління, але й дасть змогу корегувати застосування зарубіжного досвіду управління, з урахуванням специфічних реалій перехідного періоду - від економічного стану держави, рівня роботи банків до особливостей національної трудової ментальності.

Заснований в 1991 році, Державний ощадний банк України є лідером банківського ринку країни і найбільшим банком з вітчизняним капіталом.

Ощад розпочав реалізацію затвердженої наглядовою радою нової стратегічної програми на 2024-2028 роки, яка визначає три ключові напрями його розвитку: ефективність, подальша модернізація та стійкість. Це дорожня карта, що дає чітке розуміння, як Ощадбанк рухатиметься вперед у непростих умовах.

За підсумками 2024 року банк досяг рекордного прибутку до оподаткування в сумі понад 18,6 млрд грн, причому чистий прибуток становить близько 8 млрд грн навіть з урахуванням підвищеного податкового навантаження. Активи Ощадбанку зросли на 25% – до 431 млрд грн. Порівняно з 2023 роком цей показник зріс удвічі. За даними управлінської звітності операційний прибуток

банку відносно позаминулого року збільшився на 20% та перетнув позначку 14 млрд грн.

Обсяг чистого кредитного портфеля Ощадбанку за 2024 рік збільшився на 22 млрд грн (на 25%) та перевищив позначку 111 млрд грн. Це стало можливим за рахунок активного кредитування як бізнесу (зростання на 15,9 млрд грн з початку року), так і фізосіб (на 6,1 млрд грн).

2024 рік став знаковим для іпотечного напряму роздрібного бізнесу: вперше обсяг відповідного кредитного портфеля перевищив 10 млрд грн. Ощад розширив умови кредитування, зокрема запровадив власний іпотечний продукт із плаваючою ставкою.

Визначними також є результати державної іпотечної програми «Оселя», за якою протягом 2024 року було видано понад 14,6 млрд грн кредитів, що на 65% більше ніж у 2023 році. Ощадбанк зберіг лідерство в цій програмі, маючи 40% як за кількістю, так і за сумою позик. На первинному ринку банк акредитував 23 забудовники, 28 житлових комплексів та 55 об'єктів будівництва. Надано більше 3 000 пільгових позик, а також започатковано 8 регіональних програм, що допомогли клієнтам отримати компенсацію відсоткових ставок.

У 2024 році Ощадбанк утримав першість на ринку автокредитування з часткою 38%. Банк видав понад 3,9 тисяч таких кредитів на суму майже 3,6 млрд грн, що на 10% більше ніж у 2023 році.

Новим напрямом роздрібного бізнесу минулого року стали програми енергоефективності та енергонезалежності. Частка ринку Ощаду тут наразі становить 60%. Ощадбанк активно підтримував ініціативи держави, видавши понад 700 кредитів на суму більше 235 млн грн у рамках програми «Енергонезалежність домогосподарств». Загалом у 2024 році на енергогенеруюче обладнання фізичним особам було видано понад 3 000 кредитів на суму 450 млн грн. При цьому 90% угод авторизуються автоматично.

Ощад залишається лідером серед банків України за обсягом строкових депозитів, що свідчить про високу довіру до бренда банку. Обсяг коштів на рахунках фізичних осіб в Ощадбанку зріс на 11,6%, досягнувши 210 млрд грн. У

тому числі строкові депозити зросли на 6,6% до майже 90 млрд грн, а кошти до запитання – на 15,6% до 120,7 млрд грн відповідно.

У своїй діяльності акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» керується наступними стратегічними напрямками:

- активне освоєння "низу піраміди" клієнтів шляхом випереджального розвитку бізнесу обслуговування індивідуальних клієнтів і росту частки клієнтів малого бізнесу і приватних підприємців у структурі корпоративних клієнтів;

- підвищення продуктивності праці за рахунок оптимізації чисельності персоналу, росту його професійного рівня н удосконалювання системи мотивації праці;

- нарощування капіталу банку шляхом залучення субординованого боргу і капіталізації прибутку;

- розвиток мережі регіональних підрозділів переважно шляхом розширення переліку послуг, що надаються, та підвищення статусу діючих відділень.

На основі аналізу системи мотивації праці в акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України» можна зробити такі висновки. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких методик, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб.

У результаті написання магістерської роботи були розроблені шляхи удосконалення процесу управління персоналом в банківській установі в умовах війни: перехід на дистанційний або гібридний формат роботи; організація консультацій з психологами; створення внутрішніх програм підтримки (вебінари, анонімні чати тощо); стимулювання навчання у сфері кібербезпеки, ризик-менеджменту та цифрових технологій; впровадження систем електронного документообігу, цифрових інструментів оцінки персоналу; автоматизація підбору

кадрів, аналітики ефективності; розроблення гнучкої системи винагород (бонуси, додаткові вихідні, страхування); здійснення ротації персоналу та оперативне перепрофілювання вразливих підрозділів; проведення регулярних онлайн-зустрічей, прозора комунікація рішень керівництва; інформування працівників про зміни та плани банку в умовах нестабільності.

В умовах зростаючих вимог до цифрової грамотності опанування інформаційно-цифрових технологій дозволяє впроваджувати інновації, які дозволять підвищити якість управлінської діяльності.

Якість підготовки фахівців, зокрема рівень їхньої готовності до використання інформаційних технологій у професійній діяльності, значно підвищиться за таких умов: удосконалення та професійна спрямованість комп'ютерної освіти (введення базового, профільного та поглибленого рівнів); реалізація діяльнісного підходу, а також принципів наступності та інтеграції знань; органічне поєднання традиційних методів навчання із комп'ютерними методами; повне застосування нових навчальних матеріалів.

Вдосконалення системи підготовки фахівців з метою розвитку цифрових навичок має включати такі основні напрямки:

1. Розширити обсяги та збільшити питому вагу навчання співробітників з урахуванням їх індивідуальних особливостей та потреб.
2. Розширення базової та професійної освіти за рахунок наочної демонстрації інформаційних та комунікаційних технологій.
3. Ліквідація дуальної підготовки профільних спеціалістів, особливо на вищих рівнях.
4. Стимулювати фахівців до самостійного розвитку та вдосконалення своїх цифрових навичок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України про банки і банківську діяльність. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 05.11.2025).
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання діяльності банків: Закон України від 12.05.2011. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 06.11.2025).
3. Аналітичний огляд банківської системи України. Національне рейтингове агентство «Рюрік». URL: http://rurik.com.ua/documents/research/bank_system_2019.pdf (дата звернення 02.10.2025).
4. Алькема В. Г., Денис В. А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка.* 2021. Вип. 4. С. 85-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vzuk_2021_4_11.
5. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка.* URL: <http://elar.khnu.km.ua> (дата звернення: 16.09.2025)
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
8. Банківська система України: виклики і перспективи. URL : <http://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=14741673/>
9. Безбар'єрність у банкінгу. Як «Ощад» підлаштовується під нові умови та виклики / Mind [Електронний ресурс] : URL : <https://mind.ua/publications/20276452-bezbarernist-u-bankingu-yak-oshchad-pidlashtovuetsya-pid-novi-umovita-vikliki>
10. Беляєва Н. С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник.* 2020. Вип. 3 (20). С. 82-88.

11. Бербенець О. В., Сичова М. О., Таран О. О. Управління персоналом банківської установи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 62-67.
12. Бондарчук Л. В., Балдинюк А. Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2018. № 12 URL: [http:// www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5929](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5929) (дата звернення: 16.09.2025).
13. Бохонкова Ю. О., Савельєва Є. О. Особливості психологічної готовності керівників банківських установ до управління персоналом. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2021. № 1. С. 26-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipprr_2021_1_5.
14. Брич В. Я., Ткач У. В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. №10. С. 404-409.
15. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Чернівці : Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
16. Герасименко О. О., Бровченко В. Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 180-187.
17. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 16.11.2025)
18. Головне управління статистики у Львівській області. [Електронний ресурс]. URL : <http://www.gusrv.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2025).
19. Гридзук Д. М. Кваліфікація персоналу важливий фактор впливу на ефективність діяльності банку. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_31. (дата звернення: 08.10.25)
20. Гриньова В. М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Харків : ХНЕУ, 2019. 256 с.
21. Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Особливості мотивації співробітників банку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 80-85.

22. Дашко І. М. Зasadничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука : міжнародний науковий журнал. Економічні науки*. 2021. № 11(55). Том 1. С. 34-42.
23. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 137-144.
24. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2025).
25. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
26. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
27. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46-51.
28. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т. В., 2021. 338 с.
29. Захарова О. В. Система управління персоналом підприємства як інструмент забезпечення розвитку його трудового потенціалу. *Теорія та практика менеджменту та бізнес-адміністрування: зб. наук. пр. магістрантів*. 2018. С. 72-79.
30. Звіт про управління АТ «Ощадбанк» за 2024 рік [Електронний ресурс] : URL : file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/18470-obu_2024_ukr_separate_fs.pdf
31. Караваєв В. І. Вплив війни на систему набору персоналу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця. 2023. Вип. 164. С. 399.
32. Катан Л. І., Плахотник М. С. Прибутковість комерційного банку та її підвищення. *Агросвіт*. 2018. № 21. С. 3-6.

33. Ковальчук В. Г., Дейно Є. В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1. С. 158-163.
34. Ковальчук К. К., Козенков Д. Є., Фріман І. М., Фріман Є.М. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент / МОН, Національна металургійна академія України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
35. Ковтун А. О., Харченко Т. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL : <file:///C:/Users/Ponina/Downloads/58.pdf>.
36. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс]. URL: http://toplutsk.com/articles-article_861.html.
37. Куделя В. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297.
38. Кучинський В. А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2018. № 20 (1296). С. 121-124.
39. Лобза А. В., Гузь І. С. (2018) Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. № 1. С. 510-513.
40. Майже десять років інклюзивності: Ощадбанк започаткував нову програму «Моя безбар'єрність» / New Voice [Електронний ресурс] : URL : [https:// biz.nv.ua/ukr/markets/oshchadbank-prezentuye-programu-moya-bezbar-yernist-rivne-stavlennya-takomfort-dlya-lyudey-z-invalidnistyu-50365580.html](https://biz.nv.ua/ukr/markets/oshchadbank-prezentuye-programu-moya-bezbar-yernist-rivne-stavlennya-takomfort-dlya-lyudey-z-invalidnistyu-50365580.html)
41. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52.
42. Мельник Б. Ю. Економічний зміст категорій «персонал» «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» у банківській сфері та їх складових. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2018. Вип. 2. С. 139-148.

43. Менеджмент персоналу : навч. посібник (практикум) / Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, М. В. Вихор. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
44. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.
45. Національний банк України. Фінансова діяльність банків. [Електронний ресурс]. URL: www.bank.gov.ua/ (дата звернення 03.11.2025).
46. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>
47. Одинцова Н. Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2019. № 4. С. 24-31.
48. Організаційна структура АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/about>
49. Особливості організації трудових відносин в умовах воєнного стану URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/>
50. Офіційний АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/>
51. Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.bank.gov.ua>.
52. Ощадбанк започаткував програму адаптації та соціалізації демобілізованих працівників / Дія.Бізнес [Електронний ресурс] : URL : <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/oshchadbank-zapochatkuvav-prohramu-adaptatsii-ta-sotsializatsiidemobilizovanykh-pratsivnykiv>
53. Паладій М. І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу. *Банківська справа*. 2019. № 5. С. 29-31.
54. Петюх В. М., Волобоева І. О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_55.
55. Питання управління кадрами банку : веб-сайт. [Електронний ресурс]. URL: https://stud.com.ua/73558/bankivska_sprava/pitannya_upravlinnya_kadrami_banku

- (дата звернення: 18.10.2025).
56. Планування потреби банку в персоналі та способи її задоволення. Кадрове планування в банку: основні положення : веб-сайт. [Електронний ресурс]. URL:https://stud.com.ua/73559/bankivska_sprava/planuvannya_potrebi_banku_personal_i_sposobi_zadovolennya (дата звернення: 6.10.2025).
57. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 2 (45) . С. 286-289.
58. Принципи (кодекс) корпоративного управління АТ «Ощадбанк». URL: C:/Users/user/Documents/Downloads/9565-principi_kodeks_korpupravlinna_2023.pdf
59. Продіус О. І., Капран А. А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
60. Прокопенко Н. С., Мирончук В. М., Шепель І. В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2022. № 41. С. 47-52.
61. Пуртов В. Ф. Таран Д. О. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 131-138.
62. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Випуск 4, № 2. С. 88-93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> (дата звернення 14.11.2025).
63. Рахман М. С., Скрипняк Д. О. Стратегічні напрями розвитку банківської діяльності України. *Modern Economics*. 2021. Вип. 30. С. 170-176.
64. Рейтинги банків України за фінансовими показниками [Електронний ресурс]. URL: https://www.prostobank.ua/spravochniki/rejtingi_bankov.

65. Руда Д. К., Ковальчук В. Г., Яремчук Д. К. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації. *Економічний дискурс*. 2018. №3. С. 135-140.
66. Рудевська В. І. Теоретико-змістовна характеристика бізнес-моделі банку: сутність, структура та принципи. *Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор»* 2020. Вип. 3(59). С. 140-147.
67. Слободянюк В. С. Особливості стратегічного управління банківською установою. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених*. Хмельницький : ХНУ, 2022. С. 51-54.
68. Смолинець І. Б. , Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. № 101. С. 94-100. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>.
69. Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. *Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції „Розвиток соціально-економічних систем в гео-економічному просторі“*. 2022. С. 149-151.
70. Статут АТ «Ощадбанк». URL: [https:// file:///C:/Users/user/ Documents/ Downloads/17438-ctatut at osadbank 2024 pidpisaniij.pdf](https://file:///C:/Users/user/Documents/Downloads/17438-ctatut%20at%20osadbank%202024%20pidpisaniij.pdf)
71. Стратегія АТ «Ощадбанк». на 2024-2028 рік. URL: [//www.oschadbank.ua/news/efektivnist-podalsa-modernizacia-ta-stijkist-tri-kiti-novoi-strategicnoi-programi-osadbanku-do-2028-go-22](http://www.oschadbank.ua/news/efektivnist-podalsa-modernizacia-ta-stijkist-tri-kiti-novoi-strategicnoi-programi-osadbanku-do-2028-go-22)
72. Сукач О. М., Лисенко О. М. Маркетинг персоналу в системі управління банком. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 5. С. 33- 41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_5_6.
73. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
74. Таран О. О. Управління персоналом банківської установи. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали*

- Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 123-124.
75. Таран О., Сичова М. Система управління персоналом банківської установи. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 10-ї всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 8- 9.11.2022). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. Т. 1. С. 82-86.
76. Топ-13 найнадійніших банків України [Електронний ресурс]. URL:<https://finance.liga.net/bank/novosti/nazvany-samyenadejnye-banki-top-13-ot-youcontrol>
77. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
78. Фалюта А. В. Концептуальні основи формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. *International Scientific Journal «Internauka»*. 2019. № 4. С. 87-93.
79. Фінансова звітність АТ «Ощадбанк». URL: [https:// www.oschadbank.ua / finansova-zvitnist](https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist)
80. Халімон Т. М. Принципи (засади) організації та здійснення банківської діяльності. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 4 (25). Т 3. С. 71-75.
81. Харченко Т. О., Громов О. О. Управління стратегією розвитку організації на основі аналізу помилок в умовах невизначеності. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2018. Вип. 3(14). URL : <http://repository.vsau.org/getfile.php/20335.pdf>.
82. Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL : <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1807>
83. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.

84. Холоста Т. П. Проблеми мотивації банківського персоналу. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 1. С. 206-209.
85. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7060>.
86. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 4 (63). С. 91-99. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>.
87. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>. (дата звернення 14.12.2025).
88. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2018. №628. С. 692-695.
89. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3-4 (78-79). С. 132-141.
90. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.
91. Швайко М. Л. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. *Соціальна економіка*. 2022. С. 145-155.
92. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). URL: <http://inneco.org/article/view> (дата звернення: 16.12.2025)
93. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70. [Електронний ресурс]. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf

94. Яковенко В. Г. Вплив чинників зовнішнього середовища на управління людськими ресурсами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 231-237.