

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Грінченко Р.В.

(підпис)
«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою
«Економіка підприємства та організація підприємницької діяльності»

на тему:
«ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРСИББАНК»)»

Виконавець:
студент факультету ЦЗФН
Костенко Артем Олександрович
(прізвище, ім'я, по– батькові) /підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Орленко Ольга Михайлівна
(прізвище, ім'я, по– батькові) /підпис/

	стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Сутність персоналу підприємства та особливості його формування в сучасних умовах.....	6
1.2. Класифікація персоналу, показники та методи оцінки ефективності його використання персоналу.....	14
1.3. Чинники, що впливають на ефективність використання персоналу компанії.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСИББАНК».....	29
2.1.Характеристика поточного стану АТ «Укрсиббанк» та його місце в вітчизняній банківській сфері.....	29
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників АТ «Укрсиббанк».....	47
2.3.Оцінка ефективності використання персоналу АТ «Укрсиббанк».....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСИББАНК».....	53
3.1. Система «buddy» як інструмент ефективної адаптації та підвищення ефективності використання персоналу АТ «Укрсиббанк».....	53
3.2. Microcredential learning як варіант підвищення кваліфікації та навчання працівників.....	66
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

В умовах трансформації економіки України, активної цифровізації, зростаючої конкуренції у фінансовому секторі та впровадження сучасних управлінських підходів особливої актуальності набуває питання ефективного використання трудових ресурсів банківських установ. Персонал банку виступає не лише виконавцем функцій, а й ключовим стратегічним ресурсом, від якого залежить якість обслуговування клієнтів, ефективність фінансових операцій, інноваційність послуг і, в кінцевому підсумку, конкурентоспроможність установи на ринку.

Банківська система є складною багаторівневою структурою, яка здійснює посередницьку функцію між суб'єктами економіки, забезпечуючи рух капіталу, кредитування, зберігання коштів та інші фінансові операції. Успішне виконання цих функцій неможливе без висококваліфікованого, мотивованого та ефективно організованого персоналу. Персонал банків відрізняються специфікою: працівники повинні мати глибокі знання у сфері фінансів, володіти аналітичним мисленням, стресостійкістю, високим рівнем клієнтоорієнтованості, а також постійно вдосконалювати свої професійні навички відповідно до змін зовнішнього середовища.

Останніми роками банківська галузь зазнала суттєвих змін: відбувається перехід до дистанційного банкінгу, автоматизації процесів, зменшення кількості фізичних відділень, що водночас підвищує вимоги до продуктивності працівників і оптимізації кадрового складу. В умовах постійного реформування економіки та загострення соціально-економічних викликів (зокрема, пов'язаних із війною, міграцією, інфляційними процесами та нестачею кадрів), питання ефективного управління персоналом стає критичним фактором забезпечення стабільної діяльності банківських установ.

На практиці нерідко спостерігається нераціональне використання персоналу, недостатня мотивація працівників, високий рівень плинності кадрів та проблеми з адаптацією нових співробітників. Це обумовлює необхідність глибокого аналізу та розробки дієвих заходів щодо підвищення ефективності

використання персоналу. У цьому контексті актуальним є вивчення досвіду провідних банківських установ, таких як АТ «УкрСиббанк», який є одним із лідерів ринку та демонструє стабільні результати навіть в умовах економічної нестабільності.

Вибір теми дослідження обумовлений потребою у комплексному аналізі кадрового потенціалу банку, оцінці ефективності його використання, а також у формуванні практичних рекомендацій для удосконалення управлінських рішень у сфері персоналу. Зростаюча роль людського капіталу в банківському секторі вимагає впровадження сучасних підходів до планування, мотивації, оцінки продуктивності та професійного розвитку працівників.

Таким чином, дослідження ефективності використання персоналу у банку є не лише теоретично важливим, а й має значну прикладну цінність. Результати такої роботи можуть слугувати базою для оптимізації кадрової політики, вдосконалення системи стимулювання праці та формування стратегії довгострокового розвитку персоналу.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження ефективності використання персоналу у банківській установі на прикладі АТ «УкрСиббанк» та розробка практичних рекомендацій щодо покращення ефективності його використання.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи поняття персоналу та особливості його формування в сучасних умовах;
- розглянути показники та методи оцінки ефективності використання персоналу;
- визначити ключові фактори, що впливають на ефективність використання персоналу;
- охарактеризувати поточний стан АТ «УкрСиббанк» та його місце в вітчизняній банківській сфері;
- здійснити аналіз основних техніко-економічних показників АТ «УкрСиббанк»;

- оцінити ефективність використання персоналу АТ «Укрсиббанк»;
- запропонувати заходи для підвищення ефективності персоналу АТ «Укрсиббанк»;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є наявна система використання персоналу АТ «УкрСиббанк».

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні засади підвищення ефективності використання персоналу АТ «УкрСиббанк».

У роботі використано такі *методи дослідження*: абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних підходів і формування висновків; системного аналізу – для вивчення взаємозв'язків у структурі управління персоналом; графічний та табличний методи – для візуалізації статистичних даних і динаміки показників; порівняльний аналіз – для оцінки змін ефективності трудових ресурсів за певний період.

Інформаційну базу дослідження складають: внутрішні статистичні та фінансові звіти АТ «УкрСиббанк»; нормативно-правові документи, що регулюють діяльність банківської сфери; дані Державної служби статистики України; наукові праці, аналітичні звіти, публікації у фаховій літературі та мережі Інтернет.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків, які викладені на 78 сторінках машинописного тексту. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінка. Робота ілюстрована 4 таблицями та 23 рисунками, має 3 додатки. При написанні роботи було використано 63 літературні джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність персоналу підприємства та особливості його формування в сучасних умовах

У сучасних умовах функціонування підприємств, особливо в банківському секторі, персонал виступає основною рушійною силою розвитку, впровадження інновацій та досягнення конкурентних переваг. Саме персонал забезпечує ефективну реалізацію стратегії компанії, якість обслуговування клієнтів, оперативність управлінських рішень та адаптивність до змін середовища.

Поняття «персонал підприємства» охоплює сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах із підприємством і виконують функції, що забезпечують його цілісну діяльність. Персонал поділяється на керівників, фахівців, технічних службовців, основних і допоміжних робітників. У банківській сфері особливе значення має інтелектуальний потенціал співробітників, рівень їхньої кваліфікації, комунікативні навички та здатність до швидкої адаптації.

Формування персоналу охоплює процеси підбору кадрів, їх професійного відбору, адаптації, розвитку та оцінювання. Цей процес повинен враховувати як поточні, так і перспективні потреби організації в людських ресурсах, забезпечуючи стабільність, якість і продуктивність кадрового складу.

Управління персоналом передбачає реалізацію низки функцій: планування чисельності та структури працівників, організацію трудових процесів, мотивацію, навчання, атестацію та розвиток. Від ефективності управління цими процесами залежить загальна результативність діяльності підприємства.

Термін «персонал» у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі тлумачиться по-різному, але в більшості випадків – як сукупність працівників підприємства, що перебувають у трудових правовідносинах з ним. Так, за визначенням Г. М. Азаренкової, персонал – це організаційна спільнота людей, яка об'єднана в межах підприємства для досягнення визначених цілей, виконує

певні функції та реалізує виробничі, управлінські, обслуговуючі процеси [1, с. 21]. Авторка звертає увагу на внутрішню структуру персоналу, яка включає керівників, фахівців, технічних службовців та робітників.

Інший підхід пропонує Н. В. Бутенко, яка розглядає персонал як соціально– економічну категорію, що поєднує трудові ресурси з професійними, освітніми та психологічними характеристиками [2, с. 14]. Вона підкреслює, що ефективність підприємства залежить не лише від чисельності персоналу, а й від його здатності до самоорганізації, колективної взаємодії, креативності та професійної адаптації до змінного середовища.

У контексті управління персоналом варто звернути увагу на визначення, запропоноване міжнародною спільнотою. Зокрема, стандарт ISO 30400:2022 трактує поняття «людські ресурси» як «усі працівники, які входять до складу організації та створюють додану вартість своєю працею, знаннями, емоційним вкладом та поведінкою» [3]. Це визначення акцентує увагу на унікальній ролі персоналу як активного учасника управлінських і виробничих процесів, носія знань і культури.

Зі схожих позицій виступає відомий американський фахівець із HR-менеджменту Г. Десслер, який стверджує, що персонал – це не просто трудові ресурси, а «капітал знань», який має стратегічне значення для підприємства [4]. Він підкреслює, що в умовах глобалізації та інноваційної економіки саме персонал є рушієм змін, агентом розвитку й адаптації.

На думку С. П. Роббінса, персонал – це «основний елемент організації, який формує її культуру, впливає на стиль керівництва та визначає ефективність комунікацій» [5]. Автор відзначає, що працівники – не просто виконавці, а активні учасники формування корпоративної ідентичності й стратегії.

На думку Д.В. Мельничука та О.В. Крушельницької [6], персонал підприємства становить основний постійний штат кваліфікованих робітників, склад якого Формування персоналу підприємства відбувається під впливом як внутрішніх (особливості продукції, застосовувані технології, особливості

організації виробництва), так і зовнішніх факторів (демографічний стан, правове середовище, етичні норми, особливості ринку праці та ін.).

На думку Шевченко І., Кубіцького С., Кубіцького Ю. , що саме людські ресурси є фундаментом добробуту нації. На його переконання, фінансові та природні ресурси самі по собі пасивні, а люди виступають активною силою, що перетворює ці ресурси в економічні, соціальні та політичні структури, сприяючи розвитку держави [7].

Деякі автори Т. Шульц трактували людський капітал як сукупність знань, умінь і навичок, які задовольняють потреби як окремих осіб, так і суспільства в цілому [8]. Наступні покоління науковці доповнювали це поняття такими складовими як стан здоров'я, наявний досвід, які спроможні приносити дохід [9].

Схожої думки дотримується українська дослідниця О.А. Грішнова, яка до компонентів людського капіталу додає ще й мотивацію. Вона зазначає, що ці елементи формуються, забезпечуються й збільшуються завдяки вкладенням у персонал, що призводить до покращення їх продуктивності, примножує дохід підприємствам а на макрорівні забезпечує зростання національного доходу країни [10].

Цю позицію підтримує і П.Г. Перерва, наголошуючи, що сучасне розуміння робочої сили як одного з ключових економічних ресурсів підкреслює важливість людського чинника у виробництві, який в великий мірі обумовлений та залежний від якості та рівня вмотивованості персоналу. Оскільки саме останній стає найвагомішим та визначальним ресурсом компанії особливо в довгостроковій перспективі [11].

Отже, людський капітал та його потенціал є базою для функціонування будь-якої організації та її головним активом. Якість трудових ресурсів прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства й формує основу його переваг на ринку. У зв'язку з цим особливо важливо мати кваліфіковану, ініціативну робочу силу, створювати умови для постійного розвитку знань і навичок, впроваджувати гнучкі форми праці та делегування повноважень. У процесі економічного зростання та розширення масштабів підприємств управління

персоналом виокремилось у самостійну функцію, що потребує спеціальних компетенцій [12].

У сучасних умовах стрімких змін на ринку, зростання конкуренції та інтенсивного впровадження інновацій саме персонал виступає вирішальним чинником успіху. Раціональне управління людськими ресурсами може істотно посилити конкурентні позиції компанії, сприяти досягненню стратегічних завдань і забезпечити сталий розвиток.

З огляду на це, персонал підприємства можна визначити як соціально–економічну спільноту працівників, які мають певні трудові права та обов’язки, виконують виробничі, управлінські або допоміжні функції та спрямовані на досягнення цілей підприємства з урахуванням його місії, стратегії та організаційної культури.

Формування персоналу – це систематичний процес задоволення потреб підприємства у трудових ресурсах відповідної якості та кількості. Він охоплює такі основні етапи:

- кадрове планування: визначення потреби в персоналі на коротко- та довгострокову перспективу, формування кадрової політики.
- підбір та відбір персоналу: аналіз ринку праці, використання рекрутингових інструментів, проведення співбесід, оцінювання компетенцій.
- адаптація персоналу: введення нових працівників у корпоративне середовище, ознайомлення з внутрішніми стандартами, навчання.
- оцінка ефективності персоналу: моніторинг результативності, виявлення резервів розвитку, визначення відповідності посадовим вимогам.
- кар’єрне планування та розвиток: формування індивідуальних програм професійного зростання, ротація, навчання та наставництво.

Як підкреслює О. О. Кібальник, ефективне формування персоналу неможливе без стратегічного бачення і системного кадрового менеджменту. Саме комплексний підхід дозволяє не лише закривати вакансії, а й формувати команду, яка розділяє цінності підприємства та готова до змін [13].

У XXI столітті особливого значення набуває концепція людського капіталу, згідно з якою знання, досвід, творчі здібності працівників розглядаються як інвестиційний ресурс. За оцінками Т. Шульца та Г. Беккера, лауреатів Нобелівської премії, інвестиції в освіту, охорону здоров'я, навчання та соціальний захист працівників мають значний економічний ефект у вигляді зростання продуктивності праці та інноваційної активності [7].

У банківській сфері, яка є динамічною, ризиковою та конкурентною, саме персонал стає визначальним чинником клієнтської довіри, ефективності управління ризиками та впровадження цифрових інновацій. З цієї причини банки інвестують значні ресурси в системи HR-аналізу, автоматизацію кадрових процесів, розробку корпоративної культури та впровадження ESG-орієнтованого управління персоналом.

Персонал банківського сектору в сучасних умовах характеризується високим рівнем професійної підготовки, здатністю до швидкої адаптації та гнучкості в роботі. Працівники банків повинні володіти не лише глибокими знаннями у сфері фінансів, кредитування, банківських операцій та регуляторного середовища, а й цифровими навичками, необхідними для роботи з фінтех-рішеннями, CRM-системами та аналітичними платформами. Особлива увага приділяється розвитку м'яких навичок (soft skills) – комунікації, стресостійкості, здатності працювати в команді та орієнтації на клієнта, що має критичне значення в умовах високої конкуренції та динамічного ринку фінансових послуг.

Крім того, персонал банків сьогодні є активним учасником процесів цифрової трансформації та інноваційного розвитку, що потребує безперервного навчання, проходження сертифікації та участі у внутрішніх програмах розвитку. Банки все частіше формують кадровий резерв, застосовують внутрішнє просування, а також впроваджують політику етичної відповідальності, орієнтуючись на принципи ESG. Таким чином, сучасний банківський працівник – це не лише фахівець у сфері фінансів, а й універсальний спеціаліст, який поєднує професійні знання з технологічною та соціальною компетентністю.

У сучасних умовах функціонування банківської системи особливої ваги набуває формування висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно працювати в умовах динамічного ринку, цифровізації та підвищених вимог до якості банківських послуг, що характеризується наявністю певних особливостей (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Особливості формування банківського персоналу в сучасних умовах

Джерело: складено автором

Насамперед, спостерігається зростання вимог до професійної компетентності працівників банківських установ. Сучасний банківський персонал повинен мати не лише глибокі теоретичні знання у сфері фінансів, кредитування, банківських операцій, а й володіти навичками роботи з аналітичними інструментами, знати міжнародні стандарти фінансової звітності, принципи ризик– менеджменту та корпоративного управління [14].

Другою характерною особливістю є посилення значення цифрових компетенцій. В умовах стрімкої цифрової трансформації банківського сектора працівники повинні вміти працювати з фінтех-платформами, CRM-системами, мобільними застосунками, знати основи інформаційної безпеки та мати базові

ІТ-навички. Як зазначає О.Є. Кіреєва, розвиток дистанційного банкінгу, автоматизації процесів і використання великих даних (Big Data) вимагає від персоналу нових знань і адаптивності до технологічних змін [15].

Важливим є також розвиток «м'яких» навичок (soft skills). Банківська діяльність тісно пов'язана з комунікацією, обслуговуванням клієнтів, вирішенням конфліктів, тому ключовими стають вміння вести переговори, працювати в команді, швидко приймати рішення в умовах стресу. Як зазначає В.С. Мороз, сучасний банк потребує працівників, які поєднують професійні знання з емоційним інтелектом та високим рівнем клієнтоорієнтованості [16].

Ще однією тенденцією є постійне професійне навчання. Банки активно впроваджують системи підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги, підтримують здобуття міжнародних сертифікатів (CFA, ACCA, CIMA тощо), організовують програми наставництва та стажування. Згідно з даними НБУ, більшість системно важливих банків в Україні щороку інвестують у навчання персоналу понад 2% свого адміністративного бюджету [17].

Крім того, формується кадровий резерв та системи внутрішнього просування, що дозволяє виявити талановитих працівників і стимулювати їх розвиток. Це підвищує мотивацію та зменшує плинність кадрів, яка традиційно залишається проблемою в банківському секторі [18].

Не менш важливою є тенденція до аутсорсингу окремих функцій, зокрема технічного обслуговування, бек-офісних операцій, ІТ-підтримки. Це дозволяє зосередити штат на стратегічно важливих напрямках: роботі з клієнтами, розвитку послуг, управлінні ризиками та інноваціями [19].

Також дедалі більшого значення набуває етична відповідальність та дотримання ESG-принципів (екологічне, соціальне та корпоративне управління). Під час відбору персоналу банки звертають увагу на дотримання етичних стандартів, готовність працівників до прозорості та соціально відповідальної діяльності, що формує позитивний імідж установи [20].

Отже, формування персоналу в банківському секторі сьогодні виходить за межі стандартного кадрового підбору й охоплює комплексні заходи з розвитку

професійного потенціалу, цифрових та етичних компетенцій, що відповідає викликам сучасної економіки.

Персонал підприємства є ключовим стратегічним ресурсом, від якого безпосередньо залежить ефективність функціонування, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток організації. Він охоплює сукупність працівників, які виконують виробничі, управлінські, обслуговуючі та допоміжні функції [21]. Сучасне трактування персоналу виходить за межі простої чисельності працівників і включає оцінку їхнього професійного потенціалу, мотивації, рівня кваліфікації, адаптивності до змін та здатності до саморозвитку. Людський капітал розглядається як актив, що потребує постійного вдосконалення шляхом інвестицій у навчання, охорону здоров'я, розвиток кар'єри та створення комфортного робочого середовища.

В умовах цифровізації, глобалізації та динамічного ринку праці формування персоналу зазнає суттєвих змін. Сучасні підприємства, зокрема у сфері банківських послуг, стикаються з необхідністю залучення висококваліфікованих, гнучких і технологічно обізнаних кадрів. У зв'язку з цим зростає роль стратегічного підходу до управління персоналом, який передбачає не лише відбір і найм, а й розвиток, мотивацію, утримання та ефективне використання працівників. Формування ефективної структури персоналу в сучасних умовах дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики ринку, впроваджувати інновації та досягати сталого успіху.

Успішне формування персоналу потребує врахування зовнішніх факторів, таких як демографічні зміни, тенденції ринку праці та технологічні інновації. Важливим аспектом стає розвиток корпоративної культури, що підтримує командну роботу, відповідальність та орієнтацію на результат. Таким чином, якісний персонал у поєднанні з ефективним управлінням ним стає основою стабільності та зростання підприємства в умовах сучасної економіки.

1.2. Класифікація персоналу, показники та методи оцінки ефективності його використання

Структурування персоналу є важливим елементом ефективного управління трудовими ресурсами підприємства, оскільки воно дозволяє систематизувати працівників за ключовими характеристиками, такими як функції, кваліфікація, стаж, вік чи посада. Такий підхід забезпечує краще розуміння кадрового потенціалу організації, сприяє оптимальному розподілу обов'язків, виявленню дисбалансу і визначенню потреб у підвищенні кваліфікації чи зміні кадрової політики. У банківському секторі, де висока відповідальність і чітка регламентація процесів, структурований підхід до персоналу дозволяє підвищити продуктивність, зменшити кадрові ризики та забезпечити стійкий розвиток установи.

Структура персоналу являє собою сукупність категорій працівників, згрупованих за певними спільними характеристиками та ознаками. Вона має складний і багатовимірний характер, що дозволяє аналізувати її з різних точок зору залежно від цілей управління персоналом.

Структурування персоналу має важливе значення для ефективного управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє чітко визначити ролі, функції та взаємозв'язки між працівниками в межах організаційної системи. Завдяки раціонально сформованій структурі можна оптимізувати кадровий потенціал, уникнути дублювання обов'язків, забезпечити ефективну комунікацію та контроль за виконанням завдань. Особливо це актуально в умовах змінного ринку та високої конкуренції, де швидке прийняття рішень і гнучкість у кадровій політиці відіграють вирішальну роль.

Крім того, аналіз структури персоналу дає змогу виявити диспропорції у кваліфікаційному чи віковому складі, визначити потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації або кадровому резерві. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат на персонал і зміцненню кадрової стабільності. У підсумку, структурований підхід до управління персоналом забезпечує основу

для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Підходи до класифікації персоналу за різними ознаками представлено на рис. 1.2.

За характером участі у господарській діяльності:

- Виробничий персонал
- Невиробничий персонал

Залежно від функцій, що виконуються

- Робітники
- Службовці
- Спеціалісти
- Керівники

За професіями та спеціальностями відповідно до єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт та професій

- Професія
- Спеціальність

За рівнем кваліфікації

- Висококваліфіковані
- Кваліфіковані
- Малокваліфіковані
- Некваліфіковані

За віком

- До 30 років
- Від 30 до 60 років
- Більш ніж 60 років

За статтю

- Жінки
- Чоловіки

За стажем роботи

- до 1 року
- 1-3 роки
- 3-10 років
- більше 10 років

Рисунок 1.2 – Підходи до класифікації персоналу за різними ознаками

Джерело: складено автором на основі [22]

Залежно від участі у господарській діяльності персонал підприємства поділяється на наступні категорії [22]:

- *Виробничий персонал* охоплює працівників, які напряму задіяні у створенні продукції. Це можуть бути робітники, що виконують операції з виготовлення, обробки матеріалів, монтажу та складання продукції – наприклад, співробітники на складальних лініях, технічний або сервісний персонал.
- *Невиробничий персонал* – це працівники, які не залучені безпосередньо у виробництво, але виконують супровідні, адміністративні або допоміжні функції.

Такий поділ працівників дозволяє більш точно визначати фонди оплати праці та співвідносити трудові ресурси з обсягами виробничої діяльності. При оцінці продуктивності праці зазвичай враховуються лише працівники виробничого напрямку [1].

За функціональними обов'язками виділяють чотири категорії персоналу:

- *Робітники* – це особи, задіяні безпосередньо у технологічному процесі виробництва продукції чи послуг. Їх поділяють на основних (ті, хто створює кінцевий продукт) і допоміжних (ті, хто забезпечує належні умови для основної діяльності). Приклади: слюсарі, водії, електрики, пекарі, малярі, прибиральники тощо.
- *Службовці* займаються документообігом, веденням обліку, контролем і господарським забезпеченням – наприклад, секретарі, обліковці, діловоди.
- *Спеціалісти* – це працівники, які мають вузькопрофільні знання і здійснюють інженерні, економічні, аналітичні або управлінські завдання. Наприклад: бухгалтери, фінансисти, економісти, маркетологи.
- *Керівники* – працівники, які здійснюють управління підприємством або його підрозділами.

За професійною приналежністю (відповідно до ЄТКД):

- *Професія* – це вид трудової діяльності, що потребує певної базової освіти, знань і навичок.

- *Спеціальність* є вузькою галуззю в межах професії, яка вимагає додаткової кваліфікації для виконання конкретних завдань. Наприклад: проєктний менеджер, бізнес–аналітик, фінансовий аналітик.

Склад персоналу підприємства визначається специфікою галузі, технологічним рівнем і характером продукції або послуг. Деякі професії є галузе специфічними, але також є універсальні спеціальності для службовців і робітників.

Залежно від рівня кваліфікації:

- *Висококваліфіковані працівники* виконують складні, відповідальні завдання, мають тривалу професійну підготовку (понад 2–3 роки), часто мають стажування, досвід і навіть наукові ступені.
- *Кваліфіковані працівники* здобувають професію за 1–2 роки навчання та мають практичний досвід.
- *Малокваліфіковані* виконують нескладні роботи, для яких достатньо короткотривалої підготовки.
- *Некваліфіковані* працівники – це зазвичай обслуговуючий персонал, що не потребує спеціальної освіти.

Такий поділ дає змогу враховувати ступінь складності робіт і відповідні потреби у навчанні та розвитку.

За віковими групами: до 30 років, 30–60 років, понад 60 років. Віковий склад впливає на адаптаційність і кадрову стабільність.

За статевою ознакою: чоловіки та жінки. Гендерна структура важлива з точки зору соціальної політики компанії.

За трудовим стажем: До 1 року, 1–3 роки, 3–10 років, понад 10 років. Даний вид класифікації відображає рівень лояльності персоналу та потребу в адаптаційних або мотиваційних програмах.

Крім наведених ознак, деякі дослідники також пропонують класифікацію за ставленням до власності, особистими якостями працівників, рівнем відповідальності чи індивідуальними трудовими досягненнями. Така багатовимірна система класифікації дозволяє комплексно оцінювати і управляти

персоналом підприємства. У банківських установах, крім того, персонал часто розподіляють на фронт-офіс (працівники, які взаємодіють з клієнтами) та бек-офіс (працівники аналітичного, фінансового, юридичного та технічного напрямів) [23].

Показники, що відображають чисельність, структуру та динаміку змін персоналу протягом певного періоду, умовно поділяють на кількісні, якісні та структурні.

До кількісних показників персоналу належать [24]:

- *Облікова чисельність персоналу* – відображає загальну кількість працівників, залучених до роботи на підприємстві хоча б протягом одного дня звітного періоду, незалежно від їх присутності на робочому місці (включаючи тих, хто у відпустці або на лікарняному).
- *Явочна чисельність працівників* – охоплює фактичну кількість робітників, присутніх на підприємстві у конкретний момент часу.
- *Середньооблікова чисельність персоналу за місяць* – обчислюється шляхом середнього арифметичного значення кількості працівників за кожен день місяця або періоду.

Якісні показники персоналу включають такі аспекти [25]:

- *Економічні характеристики* – складність виконуваних робіт, кваліфікаційний рівень персоналу, середній тарифний розряд, інтенсивність плинності кадрів.
- *Особисті характеристики* – дисциплінованість працівників, відповідність їх професійної підготовки до вимог посад або робіт.
- *Організаційно-технічні аспекти* – рівень забезпеченості основними фондами, технічне оснащення робочих місць, ефективність організаційної структури.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки ефективне використання персоналу стало ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Саме людський капітал, на відміну від матеріальних та фінансових ресурсів, має здатність до саморозвитку, адаптації до змін і генерації нових ідей,

що є особливо актуальним для підприємств банківської сфери. Відтак, виникає об'єктивна необхідність не лише в якісному забезпеченні підприємства персоналом, а й у постійному вимірюванні ефективності його використання.

Оцінка ефективності використання персоналу здійснюється на основі системи кількісних та якісних показників. Серед основних кількісних показників слід виділити: рівень продуктивності праці (виробіток або дохід на одного працівника), коефіцієнт плинності кадрів, рівень використання робочого часу, а також рентабельність витрат на персонал [26]. Ці показники дають змогу виявити резерви підвищення ефективності праці та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Поняття ефективності використання персоналу можна розглядати у двох аспектах: економічному та соціальному. З економічної точки зору, ефективність відображає співвідношення результатів діяльності працівників (виручка, прибуток, обсяг послуг) до витрат на їх забезпечення (заробітна плата, соціальні внески, витрати на навчання тощо). З соціальної позиції – йдеться про задоволеність персоналу роботою, рівень плинності кадрів, залученість до корпоративної культури, розвиток і самореалізацію [27].

У практиці вітчизняних підприємств для оцінювання ефективності використання персоналу застосовуються такі кількісні показники:

1. *Продуктивність праці* – обсяг реалізованої продукції (або послуг) у розрахунку на одного працівника:

$$\text{ПП} = \text{ВП} / \text{Ч} \dots\dots\dots (1.1),$$

де ПП – продуктивність праці;

ВП – обсяг виробленої продукції/наданих послуг (грн)

Ч – середньооблікова чисельність працівників.

2. *Зарплатовіддача* – показник відношення прибутку до фонду оплати праці:

$$\text{ЗВ} = \text{П} / \text{ФОП} \dots\dots\dots (1.2),$$

де ЗВ – зарплатовіддача ;

П – прибуток;

ФОП – фонд оплати праці.

3. *Рівень плинності кадрів* відображає відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності працівників:

$$Р_{пл} = K_{зв} / Ч_{ср} \times 100\% \quad (1.3),$$

де $K_{зв}$ – кількість звільнених працівників;

$Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність.

4. *Витрати на одного працівника* розраховуються відношенням сукупних витрат на персонал до загальної кількості працівників:

$$В_{п} = В_{итр} \text{ сукуп} / Ч \quad (1.4),$$

До якісних показників можна віднести:

- рівень залученості персоналу;
- задоволеність працею;
- внутрішньокорпоративна лояльність;
- компетентність;
- адаптивність до змін.

Поняття ефективності використання персоналу можна розглядати у двох аспектах: економічному та соціальному. З економічної точки зору, ефективність відображає співвідношення результатів діяльності працівників (виручка, прибуток, обсяг послуг) до витрат на їх забезпечення (заробітна плата, соціальні внески, витрати на навчання тощо). З соціальної позиції – йдеться про задоволеність персоналу роботою, рівень плинності кадрів, залученість до корпоративної культури, розвиток і самореалізацію [28].

«Ефективність використання персоналу є «інтегральною характеристикою, що відображає досягнення підприємством цілей із мінімальними витратами людських, часових і фінансових ресурсів» [29]. Це означає, що ефективне управління персоналом повинно забезпечувати оптимальне використання трудового потенціалу кожного працівника у поєднанні з високим рівнем продуктивності та мотивації.

Н. О. Іванова наголошує, що оцінка ефективності використання персоналу має враховувати не лише кінцевий результат праці, а й процес його досягнення: «важливо не просто отримати прибуток, а зробити це в умовах дотримання етичних стандартів, здорового мікроклімату та розвитку персоналу» [30].

В економічній літературі виокремлюють декілька підходів до оцінювання ефективності використання персоналу (рис.1.3.).

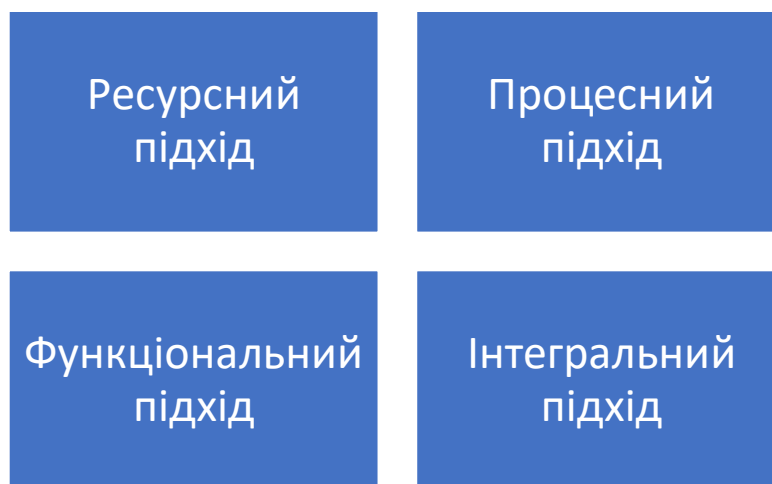


Рисунок 1.3 – Підходи до оцінювання ефективності використання персоналу

Джерело: складено автором на основі [31]

1. Ресурсний підхід – ґрунтується на співвідношенні результатів діяльності з витратами на персонал. Переважно використовується у фінансовому аналізі.
2. Процесний підхід – акцентує увагу на якості управління трудовими процесами, взаємодії працівників, рівні організації праці.
3. Функціональний підхід – аналізує результативність виконання конкретних функцій (управління, обслуговування, продажі тощо).
4. Інтегральний підхід – поєднує економічні, соціальні та психологічні показники для комплексної оцінки.

Відомий HR-дослідник Д. Ульріх підкреслює важливість стратегічного підходу до оцінки персоналу: «Успіх компанії залежить не лише від фінансових

метрик, а від здатності трансформувати людський капітал у довгострокову вартість» [32].

Сучасні компанії, зокрема банки, застосовують комплексні методики оцінки персоналу:

- KPI (Key Performance Indicators) – система ключових показників результативності, прив'язаних до конкретних цілей.
- BSC (Balanced Scorecard) – методика збалансованої системи показників, яка поєднує фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси та навчання персоналу [33].
- 360-оцінювання – багатовекторна оцінка працівника колегами, підлеглими, керівництвом та самою особою.

На думку Малтиз В. В., Батраченко А. О., використання інноваційних методів оцінювання персоналу дозволяє не лише контролювати ефективність, а й формувати мотиваційні програми, які стимулюють саморозвиток [34].

У банківській галузі особлива увага приділяється таким показникам ефективності персоналу [35]:

- обсяг залучених коштів на одного менеджера;
- кількість проданих банківських продуктів на працівника;
- час обслуговування одного клієнта;
- кількість клієнтів на одного фахівця;
- рівень задоволеності клієнтів (через опитування).

Значення має також показник «cost-to-income ratio», де витрати на персонал співвідносяться з операційним доходом. Надмірне зростання цього коефіцієнта свідчить про низьку ефективність персоналу або завищені кадрові витрати [36].

Банки дедалі активніше впроваджують цифрові HR-аналітичні інструменти (Workday, SAP HRM, Oracle Cloud HCM), що дозволяє в реальному часі відстежувати продуктивність співробітників, ідентифікувати «вузькі місця» у персональному складі та прогнозувати кадрові ризики.

1.3. Чинники, що впливають на ефективність використання персоналу компанії

Ефективність використання персоналу компанії формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які охоплюють організаційні, економічні, соціальні, технічні та психологічні аспекти. Їх врахування дозволяє краще управляти трудовими ресурсами та досягати вищого рівня продуктивності.

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності використання персоналу на підприємстві. Вона визначає обсяг продукції або послуг, вироблених одним працівником за певний період часу. На рівень продуктивності впливає низка факторів, які можна класифікувати за різними ознаками.

Чинники економічного зростання завжди перебували у полі зору вчених. Однак у період початку ринкових умов господарювання, як вітчизняні вчені, і підприємства стали приділяти більше уваги не зростанню рівня продуктивності праці, а поліпшенню фінансових показників, що давало ефект у короткостроковому періоді, але обмежило можливості підприємств отримувати конкурентні переваги у довгостроковому періоді. Таким чином, необхідність повернення до оцінки рівня розвитку країни та окремих підприємств за допомогою показника продуктивності праці стає актуальною не тільки в умовах світової кризи, а й в умовах постійно зростаючої конкуренції та розвитку глобалізаційних процесів. Тільки підвищення значення показника продуктивності праці залишається єдиним шансом для вітчизняних підприємств подолати негативні явища у своїй діяльності та покращити свої позиції як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку.

Фактори зміни певного показника – це сукупність всіх рушійних сил та причин, що визначають динаміку цього показника. Відповідно фактори зростання продуктивності праці – це вся сукупність рушійних сил та факторів, що ведуть до збільшення продуктивності праці [35].

Інше функціональне призначення має поняття «умови». Це ситуація, в якій відбувається процес руху продуктивності праці [38]. Між факторами та умовами існує органічний зв'язок: фактор як рушійна сила завжди діє у певних конкретних умовах. Наприклад, автоматизація виробництва виступає потужним фактором зростання продуктивності праці, а структура виробництва є умовою, за якої відбувається автоматизація виробництва.

Виділяють також умови зміни продуктивності – процеси та явища, що послаблюють або підсилюють дію того чи іншого фактора. До них можна віднести наступні:

- природно-кліматичні умови, що мають важливе значення для сільського господарства, низки видобувних галузей;
- особливості податково-бюджетної та грошово-кредитної політики, інвестиційної, структурної економічної політики держави, що визначають фінансові можливості та економічну віддачу інвестицій у розширення та технічне переозброєння виробництва;
- особливості промислової політики, що проводиться державою (рівень витрат на наукові дослідження, стимулювання приватних інвестицій в інноваційні проекти, рівень витрат на освіту);
- особливості соціальної політики (концепції зайнятості, доходів і соціального захисту населення, що проводяться в життя, розвитку людського потенціалу

Згідно точки зору [39], класифікацію факторів продуктивності праці доцільно здійснювати за наступними найбільш типовими ознаками:

- за змістом: природні, соціально-економічні, організаційно-економічні, матеріально-технічні, інноваційні;
- стосовно суб'єкта економічної діяльності: зовнішні, внутрішні;
- за рівнем регульованості: регульовані, слабо регульовані, нерегульовані (стихійної дії);
- у сфері виникнення: внутрішньовиробничі, галузеві, регіональні, загальнодержавні, глобальні;

- за потребою інвестицій: які вимагають інвестицій, що не вимагають інвестицій;
- залежно від характеру впливу на продуктивність: прямі та непрямі.

Розрізняють короткострокові та довгострокові фактори зростання продуктивності праці. Необхідність орієнтуватися на довгострокові фактори зростання продуктивності праці обумовлена тим, що передумови, які лежать в основі короткострокового та середньострокового прогнозування, так чи інакше ґрунтуються на екстраполяції тенденцій, які вже склалися, тому вони виявляються неефективними при довгостроковому прогнозуванні [40].

До довгострокових факторів розвитку належать: освіта, наука, інноваційна система, охорона здоров'я, якість інституційного середовища, цінності та моральні орієнтири. Основними чинниками зростання продуктивності праці, куди можуть розраховувати підприємства виступають [41]:

- 1) інвестиції в оновлення основного капіталу, освоєння нових технологій;
- 2) створення та реалізація справжніх інновацій, розширення «для ринку» частки R&D у структурі економіки;
- 3) розвиток ринку праці, покращення використання наявної робочої сили, залучення додаткових трудових ресурсів через заохочення міграції;
- 4) структурні зрушення економіки на користь більш продуктивних секторів;
- 5) розвиток людського капіталу, модернізація освіти з метою підвищення соціальних та професійних компетенцій працівників;
- 6) підвищення мотивації до якісної та творчої праці, високого рівня організації, формування та культивування необхідних для цього інститутів.

Класифікацію факторів продуктивності праці представлено на рис.1.4.



Рисунок 1.4. – Фактори продуктивності праці
Джерело: складено автором на основі [42-44]

Матеріально-технічні фактори включають стан і рівень розвитку технічної бази підприємства: наявність сучасного обладнання, автоматизацію виробничих процесів, ефективність використання енергоресурсів і технологій. Чим вищий рівень матеріально-технічного забезпечення, тим менше затрат праці потрібно для досягнення бажаного результату.

Соціально економічні фактори відображають рівень доходів працівників, систему оплати праці, наявність соціальних гарантій, премій, бонусів, пільг, а також загальний рівень добробуту. Економічна стабільність і справедлива система мотивації сприяють зростанню зацікавленості персоналу у продуктивній праці.

Соціально-психологічні фактори пов'язані з мікрокліматом у колективі, стилем управління, ступенем задоволеності працівників своєю діяльністю, міжособистісними відносинами, корпоративною культурою, рівнем довіри та підтримки в колективі. Позитивна атмосфера стимулює ініціативу, креативність і лояльність працівників.

Організаційно-управлінські фактори визначаються структурою управління, рівнем планування, організації праці, системою контролю,

координації та розподілу обов'язків. Ефективне управління дозволяє оптимально використовувати робочий час, мінімізувати витрати та уникати дублювання функцій.

Природні фактори залежать від кліматичних умов, географічного розташування підприємства, наявності природних ресурсів, сезонності праці. В окремих галузях (сільське господарство, будівництво) ці фактори можуть істотно впливати на рівень продуктивності праці.

На нашу думку, фактори продуктивності праці в банківській сфері є важливими чинниками, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності банківських установ. Оскільки банківська діяльність залежить від високої кваліфікації працівників, правильного використання технологій, а також оптимізації внутрішніх процесів, продуктивність праці в банку можна підвищити за допомогою кількох наступних основних факторів.

1. Кваліфікація та професійний рівень працівників. Професіоналізм співробітників є одним із ключових факторів, що визначає успішність банківської установи. Постійне підвищення кваліфікації та спеціалізація працівників дозволяє зменшити час на виконання операцій, покращити обслуговування клієнтів та знизити ризики помилок.

2. Впровадження інформаційних технологій. Використання сучасних ІТ-рішень та автоматизація процесів сприяє значному зростанню продуктивності праці. Завдяки цифровим інструментам банки можуть значно знизити витрати часу на виконання рутинних операцій, підвищити швидкість обробки даних та забезпечити доступність послуг для клієнтів через інтернет-банкінг та мобільні додатки.

3. Організаційна структура та управління. Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, чітка організаційна структура та ефективне управління персоналом дозволяють зменшити час, витрачений на виконання операцій, і поліпшити координацію між підрозділами. Чітке визначення ролей і обов'язків кожного працівника сприяє підвищенню ефективності виконання завдань.

4. Мотивація та соціальні фактори. Стимулювання працівників за допомогою різноманітних мотиваційних програм, бонусів та кар'єрного росту впливає на рівень продуктивності. Працівники, які відчують підтримку з боку керівництва і мають можливості для розвитку, зазвичай працюють ефективніше і мають більший рівень задоволення від роботи.

5. Фізичні та психологічні умови праці. Створення комфортних умов для роботи, як у фізичному, так і в психологічному аспектах, має значний вплив на продуктивність праці. Гармонійний робочий клімат, зручне робоче середовище, а також адекватне навантаження сприяють більш ефективній роботі співробітників.

Таким чином, підвищення продуктивності праці в банківській сфері залежить від комплексного підходу, що включає в себе інвестиції в технології, розвиток персоналу, оптимізацію організаційних процесів та створення здорової мотиваційної культури. Врахування цих факторів дозволить банкам підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Загалом розуміння та аналіз цих факторів дозволяє підприємству виявити резерви підвищення продуктивності праці та розробити відповідні заходи для її покращення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСИББАНК»

2.1. Характеристика поточного стану АТ «Укрсиббанк» та його місце в вітчизняній банківській сфері

Акціонерне товариство «Укрсиббанк» (АТ «Укрсиббанк») – один із провідних комерційних банків України, який стабільно входить до десятки найбільших фінустанов країни за ключовими показниками діяльності. АТ «Укрсиббанк» було засновано в 1990 році в місті Харків. Із 2006 року більшість акцій банку належить одному з провідних світових банків – BNP Paribas Group (Франція), що є одним із найбільших фінансових конгломератів Європи та світу [45].

Так у 2023 році BNP PARIBAS GROUP отримала визнання лідерства Euromoney Global Awards як найкращий банк світу зі сталого фінансування, а також у 2023 році BNP Paribas десятий рік поспіль отримав сертифікацію Top Employer [46].

Фінансові результати BNP Paribas Group станом на 31 грудня 2023 року наступні [47]:

Розподілений чистий прибуток 11,2 млрд євро (+10,2% порівняно з 2022 роком), відповідно до цілей на 2023 рік.

- Чистий прибуток 2023, що припадає на частку Групи: 10,975 млрд євро.
- Зростання доходів, позитивне співвідношення витрат до доходів¹ та низька вартість ризику.
- Збільшення чистого прибутку на акцію на 18% (9,21 євро), підтримане програмою викупу акцій у 2023 році та поверненням 60% для акціонерів.
- Дивіденд на 2023 рік: 4,60 євро готівкою, збільшення на 18% порівняно з 2022 роком.
- Програма викупу акцій на 1,05 млрд євро в 2024.
- Міцна фінансова структура (13,2% коефіцієнт CET1, +90 базисних пунктів порівняно з 31.12.22).

- Перерозподіл капіталу активно виконується з обґрунтованим підходом.
- Прискорення фінансування енергетики з низьким викидом вуглецю.
- Широке впровадження штучного інтелекту та розвиток генеративного штучного інтелекту.

Якщо розглядати чисельність працівників, то кількість персоналу BNP Paribas у 2023 році склала 183000 осіб. Зокрема кількість працівників по різних країнах і регіонах подано у Додатку А. BNP Paribas має представників у 63 країнах [48].

Станом на 2024 рік BNP Paribas володіє 60% акцій, ще 40% – у власності Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), що робить АТ «Укрсиббанк» унікальним прикладом повністю міжнародного банку, який працює на українському ринку.



Рисунок 2.1 – Структура акціонерного капіталу АТ «Укрсиббанк» (на 01 січня 2024 року)

Джерело: [49]

АТ «Укрсиббанк», як складова BNP Paribas Group, дотримується десяти стратегічних політик в сфері фінансів та інвестицій діяльності з метою реалізації засад сталого розвитку. Ці стосується таких сфер як: виробництво пальмової олії, тютюнова промисловість, оборонна та безпекова галузі, ядерна енергетика, агросектор, гірничодобувна промисловість, захист океанів. BNP Paribas Group слугує прикладом для міжнародних і національних структур, які прагнуть

робити внесок у соціальний розвиток і збереження довкілля. Врахування соціальних та екологічних стандартів у взаємодії з окремими галузями сприяє зміцненню репутації банку та мотивує клієнтів до підвищення сталості своєї діяльності [50].

Сьогодні АТ «Укрсиббанк» є універсальною банківською установою, що займає провідні позиції у фінансових рейтингах України та надає послуги світового рівня. Співпрацюючи з клієнтами задля розвитку більш інклюзивної економіки, банк робить сталий банкінг фундаментом свого довгострокового зростання.

Основні показники АТ «Укрсиббанк» у 2023 р. подано на рис. 2.2.

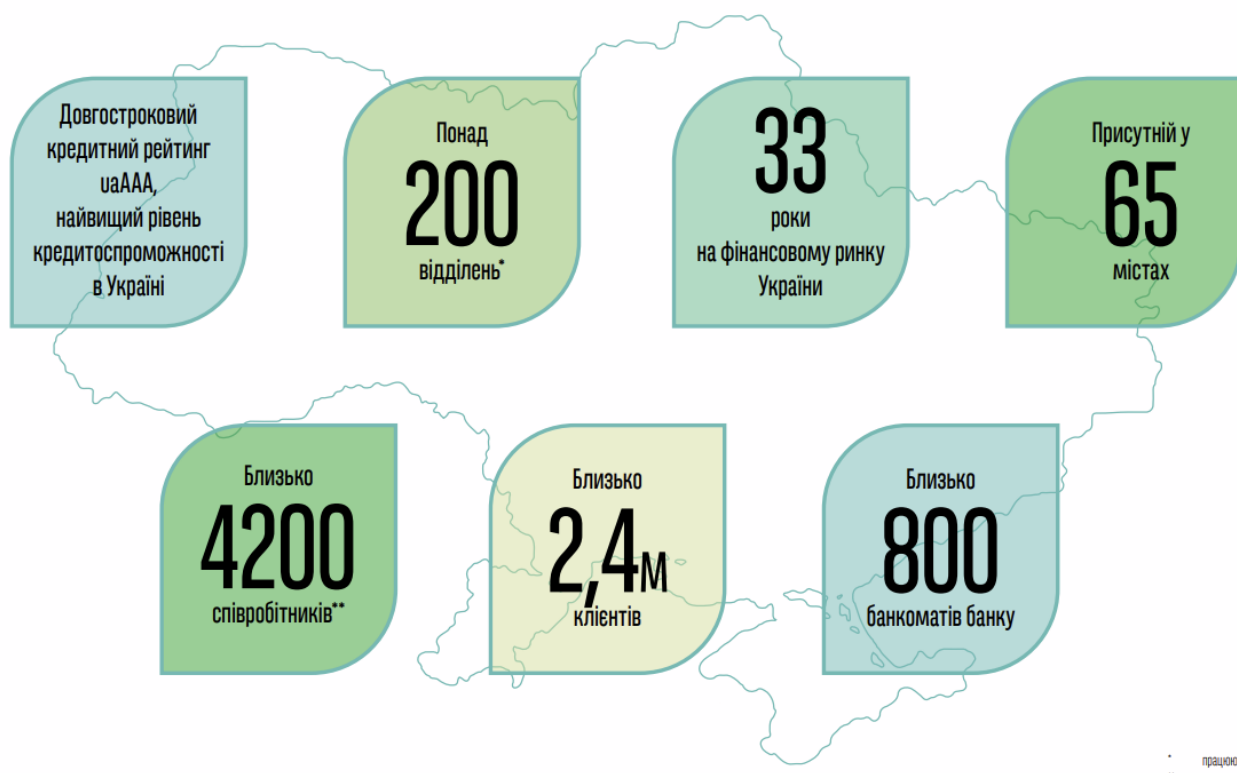


Рисунок 2.2 – Основні показники АТ «Укрсиббанк» у 2023 р.

Джерело: [50]

АТ «Укрсиббанк» пропонує комплексні пакети послуг та інтегровані фінансові рішення, вдосконалює бізнес-процеси, а також забезпечує міжнародну підтримку клієнтів у країнах, де присутня BNP Paribas Group.

Банк має розгалужену мережу філій – у понад 200 відділень у всіх регіонах України, а також розвинену цифрову інфраструктуру. У банку у 2023 році в середньому працювало 4,2 тисячі співробітників, а клієнтська база нараховувала понад 2,4 мільйони клієнтів, серед яких є як українські, так і міжнародні компанії [51].

АТ «Укрсиббанк» працює у таких напрямках:

- роздрібне обслуговування – відкриття рахунків, карткові продукти, споживче кредитування, іпотека, депозити, мобільний банкінг;
- корпоративне обслуговування – кредитування бізнесу, розрахунково-касове обслуговування, торгове фінансування, валютні операції;
- private banking – послуги для клієнтів преміум-класу;
- цифрові продукти – мобільний застосунок UKRSIB online, інтернет-банкінг, чат-боти, інноваційні API-сервіси для бізнесу.

Зокрема, мобільний застосунок UKRSIB online є одним із найзручніших на ринку, про що свідчать численні позитивні оцінки в Google Play та App Store, а також аналітичні огляди незалежних ІТ-ресурсів.

АТ «Укрсиббанк» стабільно займає 4-6 місце серед українських банків за такими параметрами [52]:

- активами;
- прибутком;
- обсягом депозитного портфеля фізичних осіб;
- показником платоспроможності;
- часткою ринку корпоративного кредитування.

Серед понад 60 банків, що функціонують в Україні, АТ «Укрсиббанк» посідає лідируючі позиції у таких напрямках [53]:

- активна участь у зарплатних, соціальних та пенсійних проєктах;
- обслуговування іноземних компаній та експортерів;
- високий рівень цифровізації операцій;
- ефективна програма розвитку персоналу, у т.ч. з елементами ESG.

Банк входить до системно важливих банків, визначених Національним банком України, а також є членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Серед основних конкурентів банку – АТ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «ПУМБ», але АТ «Укрсиббанк» вирізняється високою надійністю, якісним сервісом та міжнародним менеджментом з досвідом європейських стандартів управління.

Банк неодноразово входив до рейтингу «Найнадійніших банків України» (Forbes, Mind, Мінфін) [53]:

- у 2022-2023 рр. у Топ-5 банків України за надійністю;
- визнаний найкращим банком в Україні за обслуговуванням МСБ (SME Banking Club);
- має високі рейтинги платоспроможності від національних агентств.

Рейтинги та нагороди у 2023р. АТ «Укрсиббанк» подано у Додатку Б.

АТ «Укрсиббанк» виступає надійним партнером у процесі стійкого відновлення України під час війни та в післявоєнний період. З 2021 року банк є учасником Глобального договору ООН в Україні та дотримується 10 ключових принципів у сферах прав людини, трудових відносин, захисту довкілля та боротьби з корупцією.

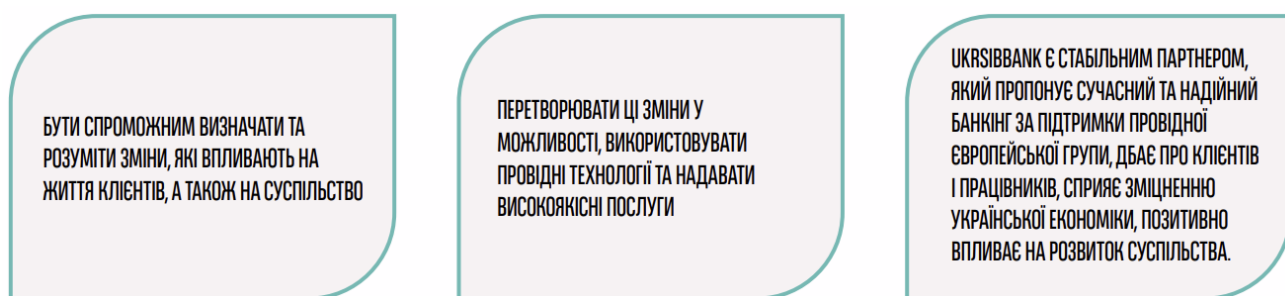


Рисунок 2.3 – Сучасні підходи до формування корпоративних цінностей АТ «Укрсиббанк»

Джерело: [55]

У 2023 році АТ «Укрсиббанк» активно сприяв підтримці національної економіки, надаючи фінансування бізнесу, підприємцям і населенню. Банк послідовно впроваджує принципи соціальної відповідальності, екологічного

підходу до фінансування, етичного бізнесу, інклюзивності та рівності, беручи участь у суспільно важливих проєктах разом з партнерами та командою однодумців.

Як частина BNP Paribas Group, АТ «Укрсиббанк» впроваджує 10 галузевих політик корпоративної соціальної відповідальності, що охоплюють сектори з підвищеним рівнем ризику: оборонну та безпекову сфери, ядерну енергетику, аграрний сектор, видобуток вугілля, газу й нафти, гірничодобувну промисловість, пальмову олію, деревину, тютюнову галузь, а також дотримується позиції щодо захисту океану.

Соціальні та екологічні критерії, що закладені в ці політики, спрямовані на збереження довіри до банку, посилення його репутації та заохочення клієнтів до вдосконалення власної діяльності задля сталого й відповідального майбутнього. Повага до прав людини залишається ключовим елементом усіх напрямів КСВ-стратегії банку.

Проблеми зміни клімату та зменшення лісових ресурсів інтегровані у галузеві політики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), зокрема ті, що стосуються сільського господарства, виробництва пальмової олії та лісозаготівлі. Також окрему увагу в рамках КСВ приділено питанням кліматичних змін і енергетичного переходу, зокрема в таких секторах, як виробництво електроенергії з вугілля, нафтогазова промисловість, ядерна енергетика та гірничодобувна галузь.

Корпоративна стратегія АТ «Укрсиббанк» ґрунтується на поєднанні фінансової ефективності з відповідальністю перед суспільством і довкіллям. У рамках оновленого підходу до сталого розвитку банк інтегрує екологічні, соціальні та управлінські (ESG) принципи у всі аспекти своєї діяльності – від прийняття інвестиційних рішень до взаємодії з клієнтами та партнерами. Основна увага приділяється підтримці ініціатив, які сприяють низьковуглецевій економіці, соціальній інклюзії та етичному веденню бізнесу. Такий підхід відображає прагнення банку не лише відповідати сучасним глобальним

викликам, а й формувати нову культуру корпоративної відповідальності на українському ринку.

«Укрсиббанк» активно розвиває напрям сталого розвитку, зосереджуючи зусилля на досягненні вуглецевої нейтральності, зокрема шляхом ініціатив, спрямованих на зменшення викидів у межах внутрішньої діяльності банку та серед працівників. Водночас банк послідовно впроваджує підхід ESG (екологічні, соціальні та управлінські стандарти), поєднуючи фінансову ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю.

Основним вектором діяльності банку в цьому напрямі є розвиток ESG-банкінгу, який передбачає підтримку проєктів та бізнесів, що мають позитивний вплив на суспільство й навколишнє середовище. Це охоплює інвестиції у відновлювані джерела енергії, "зелену" інфраструктуру та відновлювальне землеробство. Цей напрям поступово розбудовується відповідно до принципів BNP Paribas Group та чинного українського законодавства.

Банк активно впроваджує принципи екологічного та соціального управління (ESG):

- підтримка екоініціатив (висадка дерев, скорочення споживання паперу);
- партнерство з фондами для підтримки освіти, гендерної рівності та ветеранів;
- внутрішні програми ментального здоров'я та розвитку персоналу.

Головна ціль ESG-банкінгу – сприяти реалізації проєктів і ініціатив, що мають позитивний вплив на довкілля та соціальну сферу. Це включає фінансування відновлюваних джерел енергії, розвиток зеленої інфраструктури, підтримку енергоефективних рішень та інших екологічно та соціально орієнтованих заходів. Для АТ «Укрсиббанк» така діяльність є важливим етапом на шляху до сталого розвитку та повністю узгоджується з політиками BNP Paribas Group і вимогами національного законодавства.

2.2. Аналіз основних показників АТ «Укрсиббанк»

Аналіз основних техніко-економічних показників АТ «Укрсиббанк» є ключовим етапом оцінки ефективності його діяльності. Він дозволяє визначити фінансову стабільність банку, рівень прибутковості та рентабельності. Завдяки цьому аналізу можна виявити сильні та слабкі сторони управління ресурсами. Отримані дані є основою для ухвалення стратегічних рішень керівництвом. Також цей аналіз сприяє підвищенню прозорості та довіри з боку інвесторів і клієнтів.

Для початку доцільно проаналізувати динаміку чистого доходу від банківської діяльності АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр. (рис.2.4).

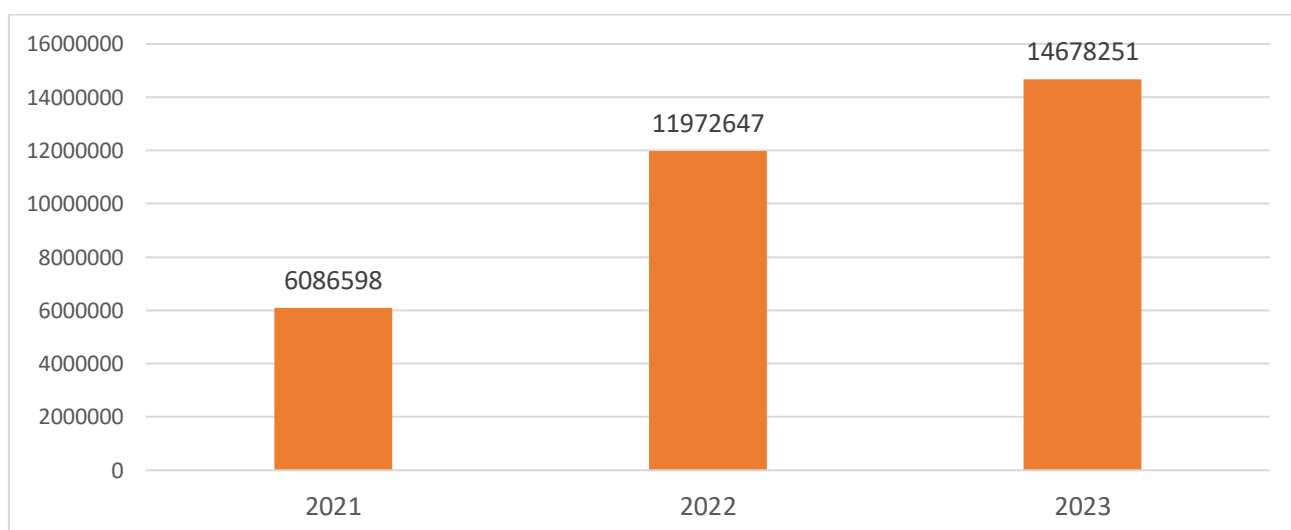


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу від банківської діяльності АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Укрсиббанк»

У період 2021–2023 років чистий дохід від банківської діяльності демонстрував позитивну динаміку. Зокрема, у 2023 році порівняно з 2021 роком він зріс на 141,16 %. Водночас у 2023 році темпи зростання порівняно з 2022 роком дещо уповільнилися і становили 22,6 %. Це свідчить про збереження тенденції до зростання, але з помірнішими темпами.

Згідно [47] АТ «Укрсиббанк», у 2023 р. потрапив до 10 банків України за розміром прибутку (рис.2.5).

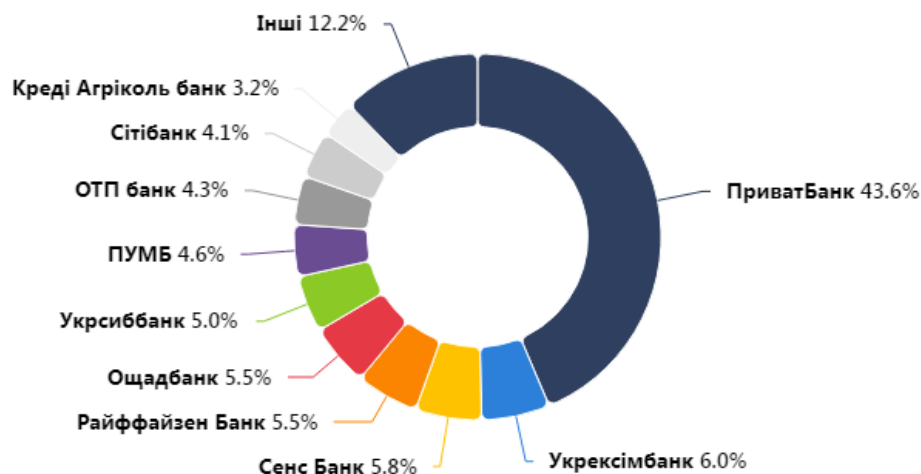


Рисунок 2.5 – 10 банків України за рівнем прибутку (2023 р.) [47]

Джерело: складено на основі даних АТ «Укрсиббанк»

Тому важливим етапом є аналіз динаміки прибутку від операційної діяльності та прибутку протягом 2021-2023 рр. (рис.2.6).

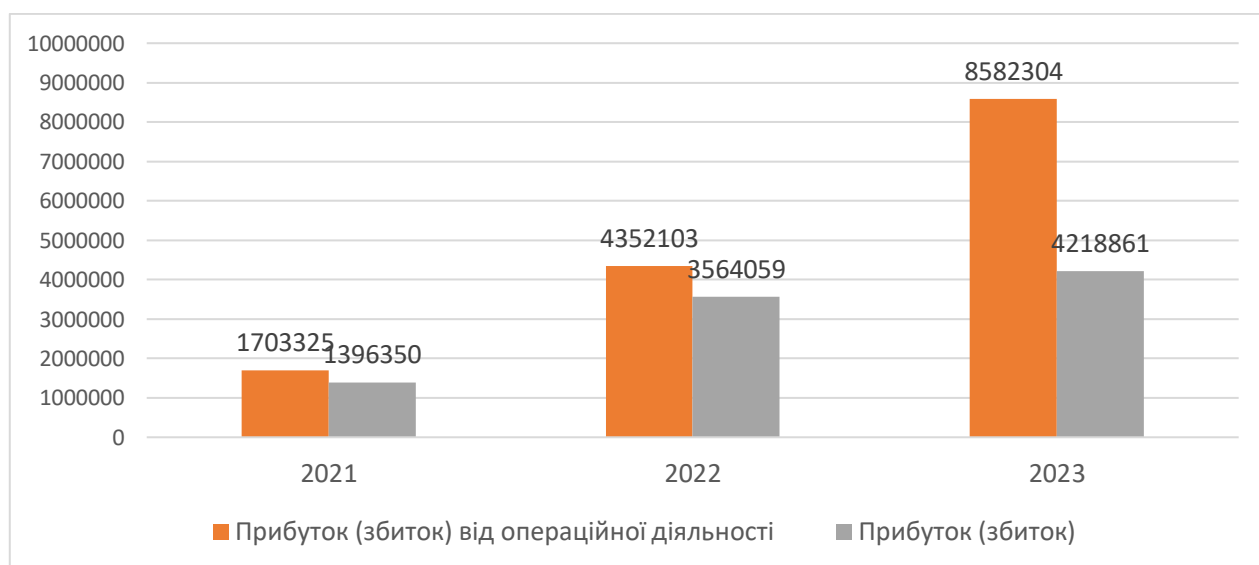


Рисунок 2.6 – Динаміка прибутку від операційної діяльності та прибутку АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр., тис. грн [47]

Джерело: складено на основі даних АТ «Укрсиббанк»

Як можна побачити на рис. 2.6. упродовж аналізованого періоду прибуток від операційної діяльності суттєво зріс. Так, у 2023 році порівняно з 2021 роком його обсяг збільшився на 6878979 тис. грн, що у 4,04 рази більше. У порівнянні з 2022 роком приріст склав 4230201 тис. грн, або 97,20 %. Це свідчить про

стабільне зростання ефективності операційної діяльності банку. Щодо прибутку, то його розмір за аналізований період досяг максимальної позначки у 4218861 тис. грн, що у 2,02 рази більше порівняно з 2021 р., та на 18,37 % більше за значення 2022 р.

Важливим етапом аналізу діяльності будь-якої компанії є аналіз її витрат, який представлено на рис. 2.7.

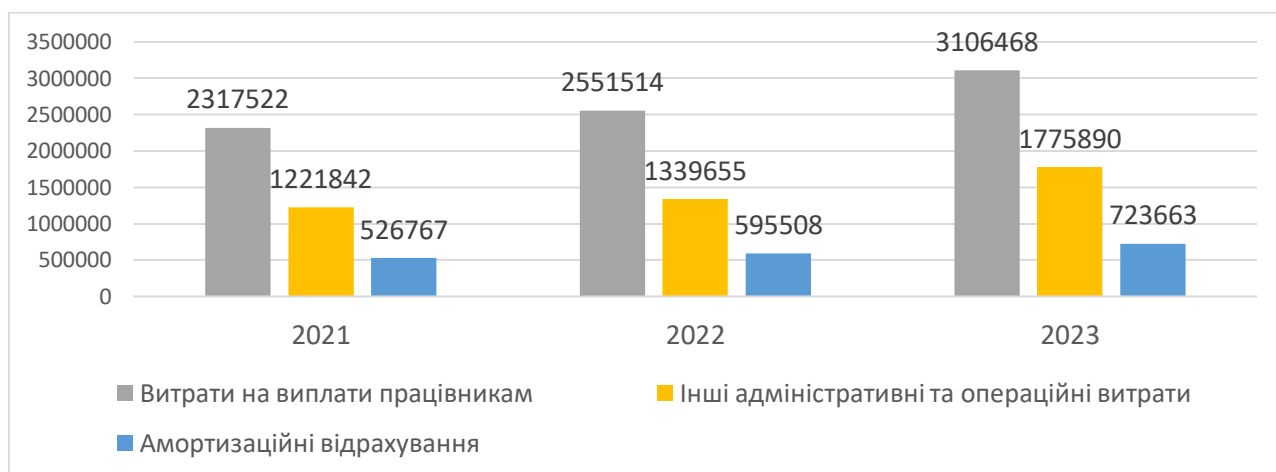


Рисунок 2.7 – Динаміки витрат АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено на основі даних АТ «Укрсиббанк»

Як можна побачити на рис. 2.7 серед витрат АТ «Укрсиббанк» переважають витрати на виплати працівникам. Так у 2021 р. вони склали 2317522 тис.грн, а у 2023 р. вже склали 3106468 тис.грн, тобто зросли на 34,04%. Щодо адміністративних та операційних витрат, то у 2023р. порівняно з 2021 р. вони зросли на 45,35% і склали 1775890 тис.грн. Амортизаційні витрати також мали тенденцію до збільшення. У 2021р. вони склали 526767 тис.грн, а у 2023р. зросли на 37,38 % і склали 723663 тис.грн.

Упродовж останніх років АТ «Укрсиббанк» забезпечував собі прибуткові результати діяльності за рахунок ефективного управління ризиками, орієнтуючись на дії Національного банку. Водночас з боку BNP Paribas забезпечувалися певні гарантії в межах звичайної операційної підтримки банку. У 2023 році «Укрсиббанк» використовував інструменти капіталу першого і другого рівня для ефективного управління власними ресурсами.

В обов'язки банку входить підтримка достатнього рівня ліквідності за будь-яких умов – як у звичайному, так і в кризовому середовищі – задля збереження довіри клієнтів. Станом на 2023 р. АТ «Укрсиббанк» не потребував зовнішнього фінансування ні від локальних, ні іноземних фінансових установ. Його депозитна база є стійкою, вельми диверсифікованою та формується за рахунок вкладів корпоративного сектору, малого і середнього бізнесу, а також фізичних осіб.

Ліквідність банку забезпечується за рахунок підтримки BNP Paribas, а міжбанківські операції здійснюються виключно з іноземними фінансовими установами з високим кредитним рейтингом, а також з обмеженою кількістю локальних банків – переважно державних або дочірніх структур міжнародних холдингів (рис. 2.8).

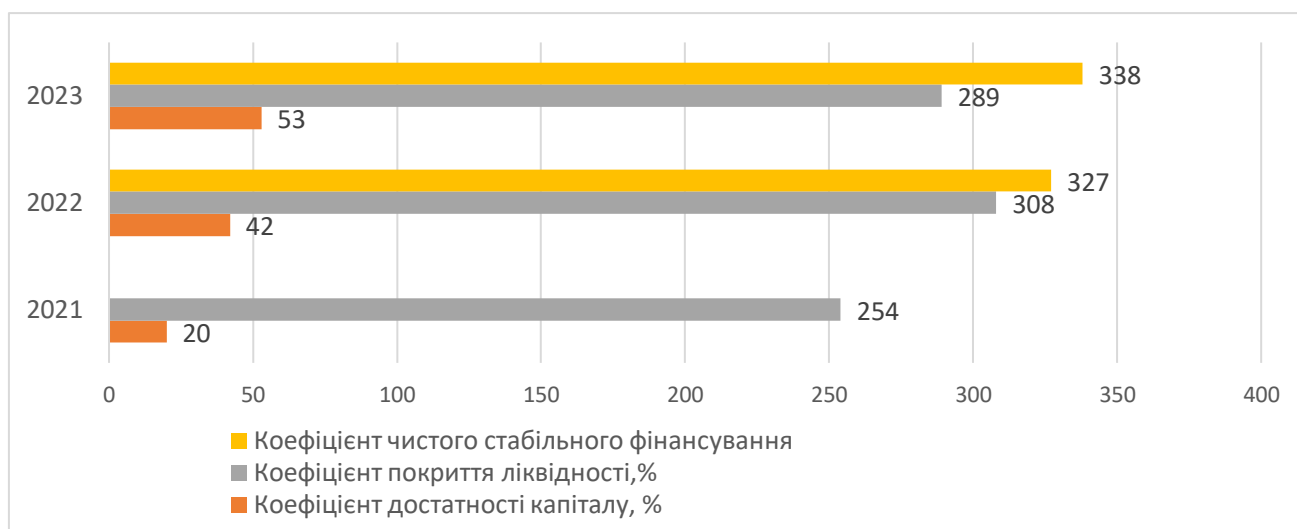


Рисунок 2.8 – Аналіз показників управління капіталом АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено на основі даних АТ «Укрсиббанк»

SWOT-аналіз є дієвим інструментом для формування стратегічного бачення розвитку будь-якого підприємства [50]. Для АТ «Укрсиббанк» цей підхід дозволяє окреслити ключові внутрішні переваги та недоліки, а також виявити зовнішні чинники – як сприятливі, так і ризиковані – що можуть вплинути на діяльність банку в майбутньому. Проведення такого аналізу має

важливе значення для оцінки ринкової позиції установи та формування стратегічних напрямів її подальшого розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності (табл. 2.2).

Таблиця 2.1 – SWOT-матриця для АТ «Укрсиббанк»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Належність до міжнародної фінансової групи BNP Paribas. Високий рівень цифровізації та розвиток онлайн-банкінгу. Стабільне зростання фінансових показників. Надійна репутація серед клієнтів та партнерів.	Залежність від загальної макроекономічної ситуації в країні. Обмежена фізична присутність у сільських регіонах. Висока конкуренція з боку державних та інших комерційних банків. Витрати на обслуговування зовнішніх зобов'язань.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення фінансових послуг для МСБ та агросектору. Залучення нових клієнтів через розвиток мобільного банкінгу. Участь у програмах фінансової підтримки населення та бізнесу. Інтеграція новітніх фінансових технологій (FinTech).	Політична нестабільність та воєнні ризики. Коливання валютного курсу та інфляція. Посилення регуляторного контролю та зміни у законодавстві. Кіберзагрози та ризики безпеки даних.

Джерело: складено автором

Як можна побачити з табл. 2.1. АТ «Укрсиббанк» має ряд сильних сторін, зокрема:

1. Належність до міжнародної групи BNP Paribas. Оскільки АТ «Укрсиббанк» є частиною одного з найбільших фінансових холдингів Європи, це забезпечує доступ до міжнародного досвіду, інвестицій та стабільної підтримки в умовах кризи.

2. Розвинена цифрова інфраструктура. Банк активно впроваджує інноваційні рішення в онлайн- та мобільному банкінгу, що дозволяє залучати нову аудиторію, підвищувати зручність обслуговування та зменшувати операційні витрати.

3. Позитивна фінансова динаміка. Протягом останніх років спостерігається стабільне зростання основних фінансових показників, зокрема чистого прибутку, доходів від операційної діяльності та активів банку.

4. Високий рівень довіри клієнтів. Репутація надійного партнера серед фізичних та юридичних осіб забезпечує стабільну клієнтську базу та низький рівень відтоку клієнтів.

5. Фокус на інновації та клієнтоорієнтованість Банк постійно вдосконалює свої продукти, враховуючи потреби клієнтів, що дозволяє зберігати конкурентні переваги.

Серед слабких сторін можна виділити наступні:

1. Залежність від економічної ситуації в Україні. Банківський сектор сильно реагує на макроекономічні зміни, що може впливати на рівень ліквідності, попит на кредити та платоспроможність клієнтів.

2. Обмежена фізична присутність у регіонах. Незважаючи на цифрову доступність, мережа відділень банку менш розгалужена у сільській місцевості, що обмежує залучення нових клієнтів у віддалених районах.

3. Сильна конкуренція на ринку. Банку доводиться змагатися з великими державними установами (наприклад, ПриватБанк, Ощадбанк) та активними комерційними банками, що потребує додаткових витрат на маркетинг та розвиток.

4. Валютні ризики. Через присутність іноземного капіталу банк піддається впливу валютних коливань, що може впливати на фінансову стабільність та прибутковість.

5. Висока вартість відповідності міжнародним стандартам. Потреба дотримання вимог BNP Paribas та міжнародного банківського нагляду зумовлює додаткові витрати на аудит, безпеку та ІТ-інфраструктуру.

Серед можливостей АТ «Укрсиббанк» доцільно відзначити наступні:

1. Розвиток послуг для малого та середнього бізнесу (МСБ). МСБ є важливим сегментом української економіки, і банк може розширити співпрацю, пропонуючи адаптовані фінансові продукти та кредитування.

2. Залучення клієнтів через цифрові канали. Подальший розвиток мобільних застосунків і онлайн-сервісів дає змогу охоплювати нові аудиторії, зокрема молодь і клієнтів із регіонів без відділень.

3. Інтеграція фінансових технологій (FinTech). Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизації процесів дає змогу покращити якість обслуговування та знизити витрати.

4. Участь у держпрограмах підтримки. Завдяки співпраці з урядом у програмах кредитування підприємств або соціальної підтримки населення банк може розширити свою клієнтську базу.

5. Фокус на сталий розвиток (ESG). Розвиток продуктів, орієнтованих на екологію, соціальну відповідальність і прозорість управління, може залучити інвесторів та відповідальних споживачів.

Загрозами для АТ «Укрсиббанк» є наступні:

1. Політична та воєнна нестабільність. Збройна агресія та загальний стан політичної нестабільності можуть негативно впливати на довіру до банківського сектору та викликати відтік капіталу.

2. Макроекономічні ризики. Інфляція, девальвація гривні та нестабільність фінансового ринку створюють складне середовище для прогнозування і планування.

3. Зміни в регуляторному середовищі. Постійні оновлення вимог НБУ, податкових правил і фінансової звітності можуть вимагати значних ресурсів на адаптацію.

4. Посилення конкуренції з боку небанківських установ. FinTech-компанії, платіжні системи та онлайн-платформи активно виходять на банківський ринок, пропонуючи дешевші й зручніші сервіси.

5. Кібератаки та ризики інформаційної безпеки. З розвитком цифровізації зростають загрози витоку даних, атак на клієнтські рахунки та порушення стабільності систем.

Наразі АТ «Укрсиббанк» зберігає впевнені позиції на банківському ринку України завдяки стабільному фінансовому стану, зростанню ключових техніко-

економічних показників та ефективному управлінню капіталом. Банк демонструє здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, зокрема воєнного часу, дотримується обережної фінансової політики та підтримує високу ліквідність. Партнерство з міжнародною фінансовою групою BNP Paribas також сприяє зміцненню позицій банку та розширенню спектру послуг для клієнтів.

2.3.Оцінка ефективності використання персоналу АТ «Укрсиббанк»

Оцінка ефективності використання персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами в будь-якій організації, зокрема й у банківській сфері. Для АТ «Укрсиббанк» така оцінка дає змогу визначити рівень продуктивності працівників, ефективність їх залучення до бізнес-процесів і відповідність кваліфікації вимогам посади. У результаті банк отримує об'єктивну інформацію щодо доцільності кадрових рішень, потреб у навчанні або оптимізації штатної структури.

Оцінювання персоналу також дозволяє виявити потенціал працівників, що є основою для формування кадрового резерву, планування кар'єрного зростання та розвитку внутрішньої мотивації. Для «Укрсиббанку», як частини міжнародної фінансової групи BNP Paribas, важливо підтримувати високі стандарти обслуговування клієнтів, які напряду залежать від компетентності та професійної етики персоналу. Саме тому системна оцінка праці сприяє досягненню стратегічних цілей банку.

Крім того, аналіз ефективності використання трудових ресурсів дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці, підвищити рентабельність діяльності та забезпечити гнучке управління людським капіталом в умовах змінного ринку. У сучасному конкурентному середовищі здатність банку оперативно реагувати на виклики та адаптувати свою команду до нових умов є критично важливою. Таким чином, системний підхід до оцінки персоналу є не лише інструментом внутрішнього контролю, а й важелем сталого розвитку установи.

Динаміку середньорічної чисельності персоналу АТ «Укрсиббанк» за період 2021-2023 рр. представлено на рис. 2.9.

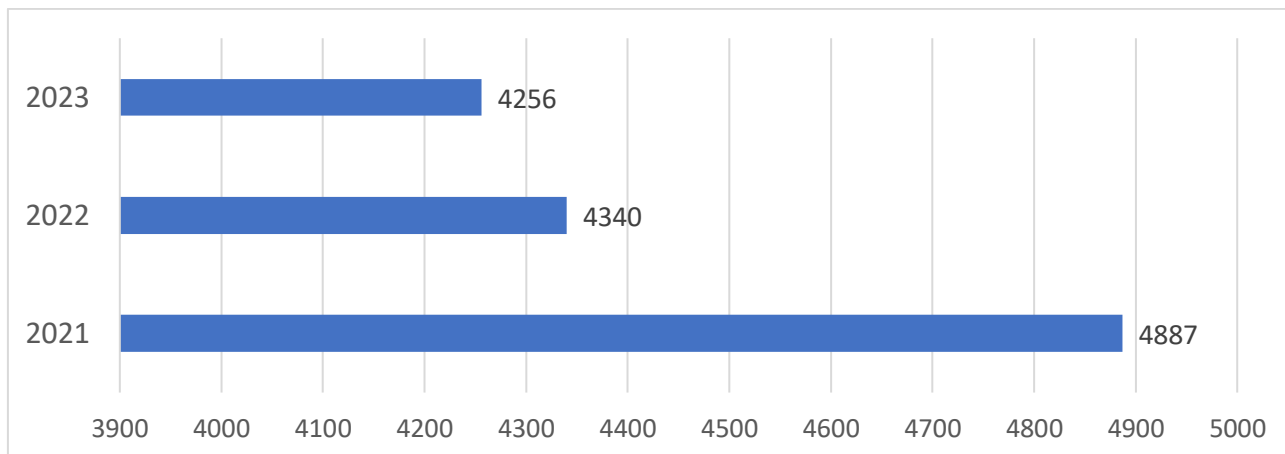


Рисунок 2.9 – Динаміка середньорічної чисельності персоналу

АТ «Укрсиббанк» за період 2021 - 2023 рр., осіб

Джерело: складено на основі даних АТ «Укрсиббанк»

Як видно з рисунка 2.9, упродовж 2021-2023 років загальна чисельність працівників АТ «Укрсиббанк» скорочувалася. У 2021 році в установі працювало 4887 осіб, а у 2022 році кількість персоналу вже зменшилася на 11,19%. А у 2023 році кількість працівників налічувала 4256 співробітників, тобто скоротилося у 2023 р. на 12,9% порівняно з 2021р. Це, безперечно, викликано початком повномасштабного вторгнення.

Аналіз гендерного складу персоналу АТ «Укрсиббанк» є важливою складовою оцінки кадрового потенціалу та управління людськими ресурсами. Такий аналіз дозволяє виявити баланс або дисбаланс між кількістю чоловіків і жінок на різних рівнях управління, а також у структурних підрозділах банку. Це дає змогу визначити тенденції у кадровій політиці, виявити наявність можливих бар'єрів для кар'єрного зростання представників обох статей і сформувати стратегії рівних можливостей.

Крім того, забезпечення гендерної рівності в трудовому колективі позитивно впливає на репутацію банку, підвищує рівень соціальної відповідальності та сприяє створенню сприятливого робочого середовища. Це особливо актуально для компаній, які входять до складу міжнародних груп, як-

от BNP Paribas, де дотримання принципів інклюзивності та різноманітності є стратегічним пріоритетом.

Також гендерний аналіз дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо найму, мотивації, навчання та просування персоналу, а відтак – підвищує загальну ефективність організації. Урахування гендерного аспекту є не лише проявом сучасного підходу до HR-менеджменту, а й елементом довгострокової стратегії сталого розвитку банку.

Динаміка складу персоналу АТ «Укрсиббанк» за гендерною ознакою за 2021-2023 рр., подано на рис.2.10.

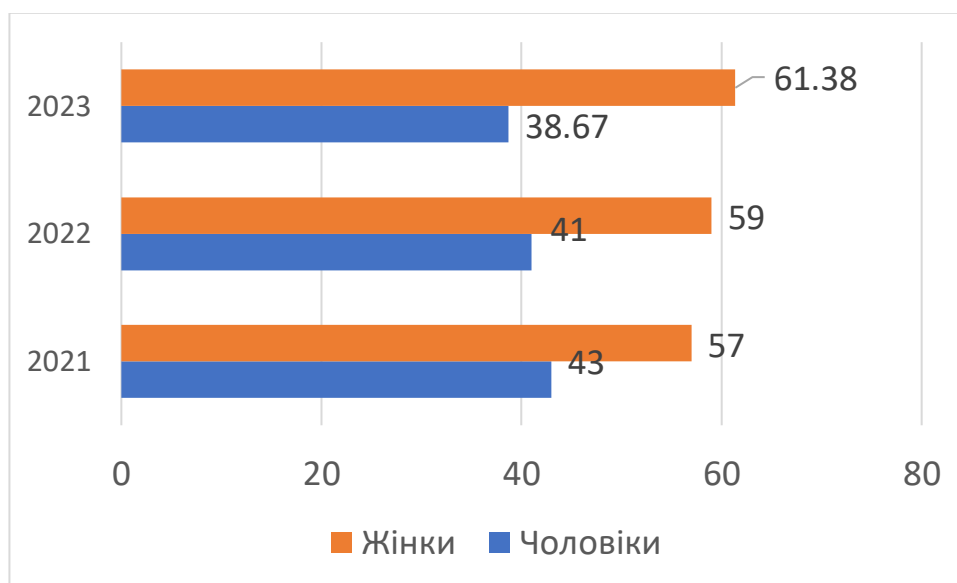


Рисунок 2.10 – Динаміка складу персоналу АТ «Укрсиббанк» за гендерною ознакою за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено на основі даних АТ «Укрсиббанк»

Відповідно до рис.2.10 можна констатувати, що протягом 2021-2023 рр. в банку спостерігається переважання питомої ваги жінок в загальній кількості персоналу, яка збільшується з кожним роком. Якщо у 2021 р. жінки складали 57% персоналу, то у 2023 р. ця частка збільшилася до 61,38%.

Аналіз структури персоналу за віком є ключовим елементом у системі управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє оцінити кадровий потенціал підприємства, його стабільність та здатність до адаптації. Віковий

склад працівників впливає на продуктивність, інноваційність, досвідченість та гнучкість персоналу. Молоді працівники, як правило, мають високий рівень мобільності та готовності до впровадження нових підходів, тоді як працівники середнього та старшого віку забезпечують стабільність, глибоке знання внутрішніх процесів і корпоративної культури. Для АТ «Укрсиббанк» такий аналіз допомагає збалансувати кадрову політику, своєчасно планувати заміщення ключових посад і ефективно розвивати персонал відповідно до вікових особливостей кожної групи. Цей аспект детальніше представлено на рисунку 2.11.

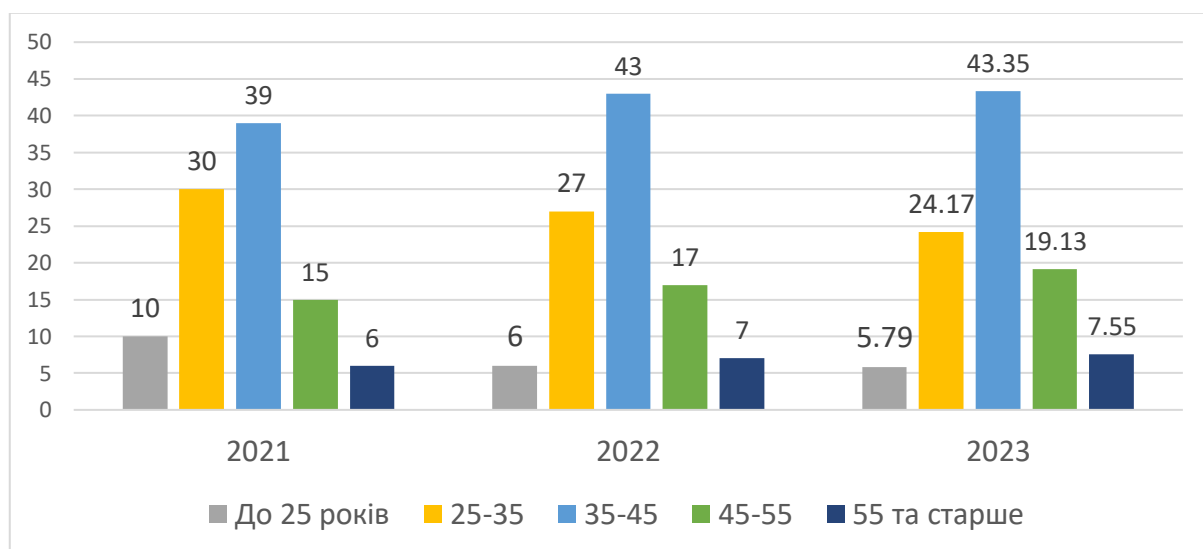


Рисунок 2.11 – Динаміка структури співробітників АТ «Укрсиббанк» за віком за 2021 - 2023 рр., %

Джерело: складено на основі даних АТ «Укрсиббанк»

Як видно з рисунка 2.11, упродовж 2021–2023 років в АТ «Укрсиббанк» відбувалося поступове зменшення частки працівників віком до 25 років – з 10% у 2021 році до 5,79% у 2023 році. Також зменшилася частка співробітників у віковій категорії 25-35 років: з 30% у 2021 році до 24,17% у 2023 році. Натомість зростання демонстрували групи старшого віку. Зокрема, кількість працівників віком 35-45 років збільшилася з 39% у 2021 році до 43% у 2022 році, а в 2023 році – до 43,35%.

Схожа динаміка спостерігалася і в категорії працівників віком 45–55 років: у 2021 році вони становили 15% персоналу, тоді як у 2023 році – вже 19,13%. Невелике, але стабільне зростання відзначалося і серед працівників віком понад 55 років – з 6% у 2021 році до 7,55% у 2023 році. Така трансформація вікової структури персоналу, ймовірно, пов’язана з воєнними подіями в країні, що спричинили міграцію молодого населення та звільнення частини працівників через зміну місця проживання.

Важливою складовою аналізу ефективності використання персоналу підприємства виступає аналіз показника продуктивності праці (рис.2.12).

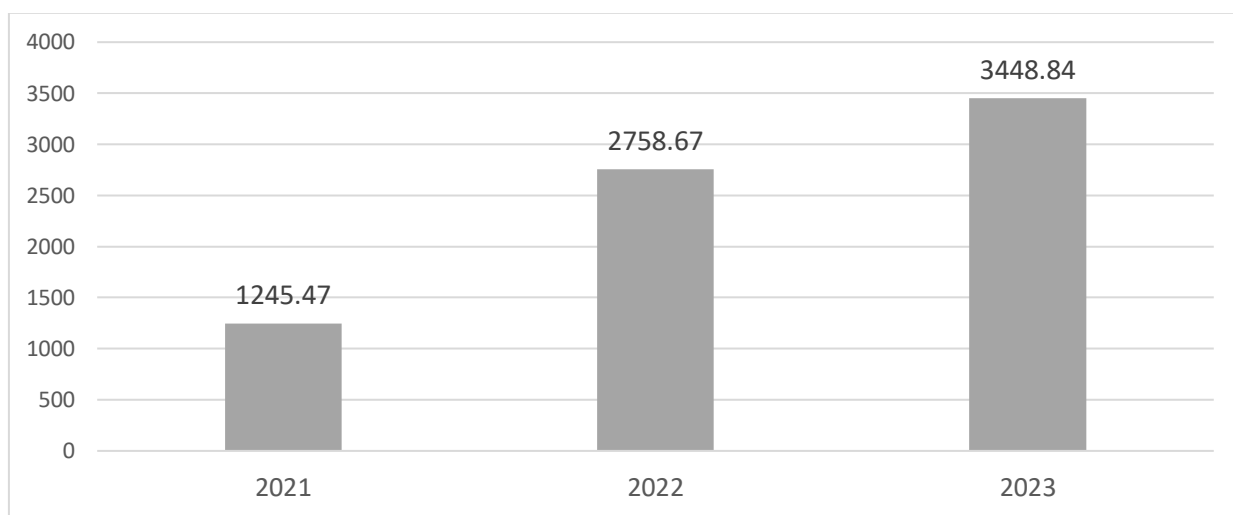


Рисунок 2.12 – Динаміка продуктивності праці персоналу АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр., тис.грн/особу

Джерело: складено на основі даних АТ «Укрсиббанк»

Як видно з рисунка 2.12, упродовж 2021–2023 років продуктивність праці персоналу АТ «Укрсиббанк» демонструвала позитивну динаміку. Зокрема, у 2023 році цей показник досяг значення у 3448,84 тис. грн на одного працівника, що на 25,02% перевищує рівень 2022 року та на 176,91% – рівень 2021 року. Така тенденція зумовлена скороченням чисельності персоналу на тлі зростання чистого доходу від банківської діяльності.

Зростання продуктивності праці повинне супроводжуватися відповідним зростанням оплати праці. Розглянемо динаміку зміни середньомісячної заробітної плати 1 працівника АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр. (рис.2.13).

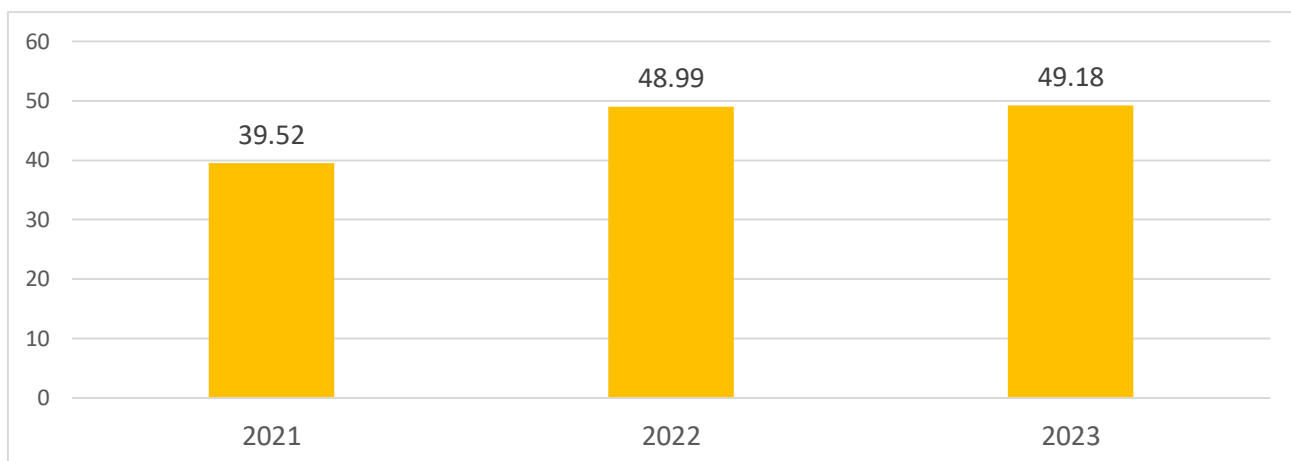


Рисунок 2.13 – Динаміка середньомісячної заробітної плати 1 працівника АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено на основі даних АТ «Укрсиббанк»

Як можна побачити на рис. 2.13, середньомісячна заробітна плата 1 працівника зросла з 39,52 тис.грн. до 49,18 тис.грн у 2023 р. порівняно з 2021 р. Це значення перевищувало показник середньої заробітної плати за 2023 рік у розмірі 14, 512 тис.грн. згідно даних Пенсійного фонду України за вересень 2023 року [56].

Порівняння темпів зміни продуктивності праці та витрат на оплату праці є важливим інструментом для оцінки ефективності управління персоналом і фінансовими ресурсами підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити, наскільки зростання витрат на оплату праці виправдане реальними результатами діяльності працівників. Якщо продуктивність праці зростає швидше, ніж витрати на зарплату, це свідчить про ефективне використання трудового потенціалу та раціональну кадрову політику. Натомість випереджаюче зростання витрат за відсутності приросту продуктивності може вказувати на зниження мотивації, неефективне управління чи потребу в оптимізації витрат. Таким чином, співставлення цих показників дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення балансу між якістю праці та її вартістю (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка темпів зміни продуктивності праці та витрат на оплату праці персоналу АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн./ос.	1245,47	2758,67	3448,84	121,50	25,02
Витрати на оплату праці в розрахунку на 1 працівника, тис. грн./ос.	474,22	587,91	729,903	23,97	24,15

Джерело: складено автором

Згідно з даними таблиці 2.2, у 2022 році порівняно з 2021 роком темпи зростання продуктивності праці одного працівника значно випереджали приріст витрат на оплату праці, що свідчить про успішну мобілізацію та мотивацію персоналу в період після пандемії та в умовах війни. Це дало змогу банку підтримати стабільну ефективність діяльності попри складні зовнішні обставини, особливо початок повномасштабного вторгнення.

Однак у 2023 році співвідношення між темпами зростання продуктивності та витрат на оплату праці стало майже рівним: 25,02% та 21,75% відповідно. Таке вирівнювання темпів може свідчити про поступове зниження темпів зростання продуктивності праці, що, ймовірно, пов'язано з рядом внутрішніх і зовнішніх факторів. Зокрема, одним із можливих чинників є зниження мотивації персоналу через те, що підвищення заробітної плати не відповідало обсягу зусиль і результативності працівників. А також спробі банку утримати кваліфіковані кадри в компанії.

Оцінка зарплатовіддачі є важливим показником ефективності управління трудовими ресурсами в АТ «Укрсиббанк». Вона відображає співвідношення між отриманим результатом (доходом або прибутком) та витратами на оплату праці, що дозволяє оцінити, наскільки раціонально банк використовує вкладення в персонал. Високий рівень зарплатовіддачі свідчить про те, що працівники створюють значну економічну цінність на кожну гривню заробітної плати, що є ознакою ефективної організації праці, оптимальної структури персоналу та дієвої мотиваційної політики.

Для банку, який працює в умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища, оцінка зарплатовіддачі є інструментом контролю витрат і пошуку резервів підвищення продуктивності. Вона дозволяє своєчасно виявити дисбаланс між рівнем зарплат і фактичною віддачею працівників, що може сигналізувати про потребу в кадрових змінах, автоматизації процесів або вдосконаленні системи мотивації.

Таким чином, регулярна оцінка зарплатовіддачі сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації фонду оплати праці, підвищення ефективності персоналу та забезпечення довгострокової фінансової стійкості банку. Динаміка зарплатовіддачі АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр. представлено на рис. 2.14.

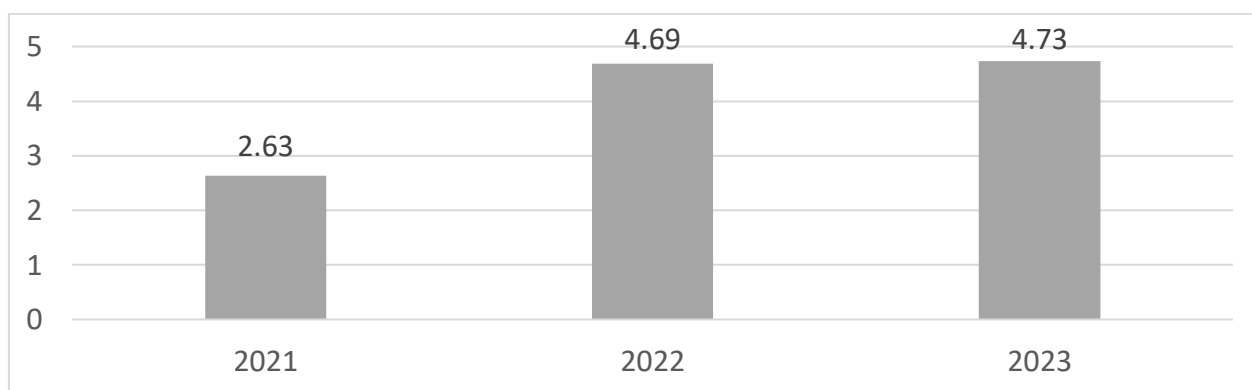


Рисунок 2.14 – Динаміка зарплатовіддачі АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр.,
грн

Джерело: складено на основі даних АТ «Укрсиббанк»

Як видно з рисунка 2.14, показник зарплатовіддачі протягом 2021–2023 років мав стійку позитивну динаміку. У 2023 році його значення зросло на 0,7% порівняно з 2022 роком і на 79,91% відносно 2021 року, досягнувши рівня 4,73 грн. Це означає, що кожна гривня, витрачена на оплату праці, забезпечила банку 4,73 грн чистого доходу від банківської діяльності. Такий результат свідчить про високу ефективність використання трудових ресурсів, а також про досягнення найвищого рівня зарплатовіддачі за аналізований період.

Оцінка рентабельності персоналу є важливою складовою аналізу ефективності діяльності підприємства, зокрема банківської установи, як-от АТ

«Укрсиббанк». Цей показник відображає, наскільки прибутково працює персонал, тобто скільки прибутку банк отримує в розрахунку на одну гривню витрат на оплату праці. Висока рентабельність персоналу свідчить про те, що працівники не лише ефективно виконують свої обов'язки, але й забезпечують значну економічну віддачу для компанії.

Для банку в умовах нестабільного економічного середовища рентабельність персоналу є індикатором здатності адаптуватися до змін, оптимізувати внутрішні процеси й утримувати конкурентні позиції на ринку. Цей показник дозволяє менеджменту оцінити доцільність поточних витрат на персонал, а також формувати обґрунтовану стратегію мотивації, навчання та розвитку кадрів.

Таким чином, регулярне врахування рентабельності персоналу є важливим для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи працівників, зростання прибутковості та забезпечення довгострокової стійкості банку. Динаміка рентабельності персоналу АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр. представлено на рис. 2.15.

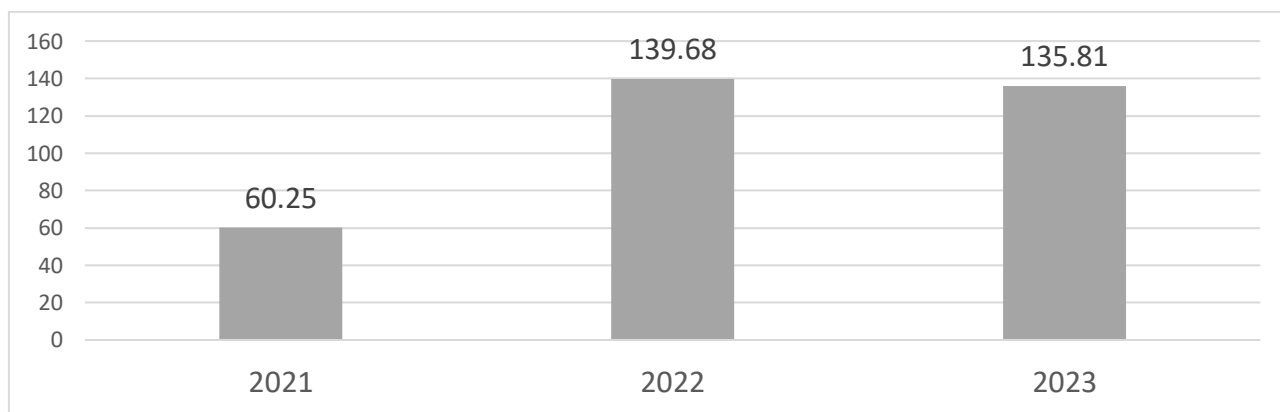


Рисунок 2.15 – Динаміка рентабельності персоналу АТ «Укрсиббанк» за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено на основі даних АТ «Укрсиббанк»

Згідно рис. 2.15, рентабельність персоналу демонструвала позитивну тенденцію до зростання. Зокрема, у 2022 році цей показник досяг 139,68%, що значно перевищує рівень 2021 року, коли він становив 60,25%, тобто темп

зростання склав 131,83%. У 2023 році рентабельність праці дещо знизилася – до 135,81%, однак вона все ще залишалася на високому рівні. Це свідчить про раціональне та ефективне використання витрат на оплату праці в АТ «Укрсиббанк» і про збереження результативності роботи персоналу в умовах зовнішніх викликів.

Аналіз ефективності використання персоналу АТ «Укрсиббанк» свідчить про раціональне управління трудовими ресурсами в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Попри зменшення загальної чисельності працівників, банк забезпечив зростання продуктивності праці, зарплатовіддачі та рентабельності персоналу, що є свідченням високого рівня ефективності організації роботи. Завдяки гнучкому підходу до управління персоналом, адаптації кадрової політики та зосередженню на мотивації і розвитку працівників, банк продовжує підтримувати стабільну роботу та конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСИББАНК»

3.1. Система баддінгу як інструмент ефективної адаптації та підвищення ефективності використання персоналу АТ «Укрсиббанк»

Зважаючи на суспільні й економічні зміни, АТ «Укрсиббанк» переосмислює управлінські підходи у сфері персоналу. Банк концентрує зусилля на розбудові ініціатив, які сприяють зростанню професійної компетентності та адаптації працівників до нових умов.

У контексті поточної ситуації АТ «Укрсиббанк» модернізував систему управління персоналом на основі використання наступних принципів управління (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Сучасні принципи управління персоналом в АТ «Укрсиббанк»

Джерело: [50]

Розглянемо детальніше кожен з принципів управління персоналом в АТ «Укрсиббанк».

1. *Об'єднання навколо ідеї та створення сенсів.* У сучасному організаційному середовищі важливо вміти не лише дотримуватись стратегії, а й

донести її сутність до колег, викликати довіру й надихати на трансформації. Співробітник має:

- залучати інших до змін, виступаючи як агент трансформації;
- ефективно доносити стратегію організації, пояснюючи її значення та практичне втілення;
- підтримувати колег у процесі змін, пояснюючи їхню логіку та очікуваний вплив;
- доносити інформацію прозоро, структуровано та зрозуміло, справляючи позитивне враження й формуючи вплив;
 - враховувати складність і багатофакторність ситуацій, ухвалюючи зважені рішення.

2. *Фокус на клієнта.* Клієнтоорієнтованість у сучасному банківському середовищі виходить за межі класичного сервісу – вона включає врахування екологічних, соціальних і ціннісних аспектів у побудові стійких відносин. У межах цієї компетентності важливо:

- будувати довготривалі, засновані на довірі відносини з клієнтами, враховуючи виклики сталого розвитку;
- знаходити оптимальний баланс між потребами клієнта та інтересами банківської групи;
- залучати команду до культури сталого фінансування та соціальної відповідальності;
- приймати рішення, які не тільки вигідні сьогодні, а й створюють довгострокову цінність;
- діяти згідно з принципами сталого розвитку, зберігаючи прозорість і відповідальність.

3. *Сприяння інклюзії та повазі до кодексу поведінки.* Інклюзія – це не лише про різноманіття, а про активну участь кожного в створенні безпечного, поважного й відкритого середовища. Працівник, орієнтований на інклюзію:

- виявляє повагу до кожної особистості, незалежно від її походження, поглядів чи досвіду;

- слухає уважно, практикує активне слухання й емпатійне ставлення;
- діє інклюзивно, забезпечуючи рівність у відносинах і процесах;
- визнає внесок і досягнення інших, підсилюючи командний дух;
- подає приклад колегам, дотримуючись принципів поваги й етичності, формуючи середовище психологічної безпеки.

4. Підтримка та розширення можливостей команди, усвідомлення ризиків. Успішна команда потребує умов для зростання, розвитку та автономії. Керівник або активний учасник команди повинен:

- створювати передумови для автономної діяльності, заохочуючи ініціативність і самостійність;
- делегувати повноваження, формуючи почуття відповідальності в кожного члена команди;
- підтримувати розвиток потенціалу співробітників через наставництво, навчання та зворотний зв'язок;
- проявляти ініціативу, здатну до оцінки ризиків і вигод, діючи проактивно;
- оптимізувати діяльність команди, формуючи ефективні процеси та підвищуючи результативність.

5. Сприяння трансверсальності та гнучкості. Сучасні організації функціонують у складному, динамічному середовищі, тому цінується здатність діяти гнучко, міжфункціонально та націлено на результат. Це включає:

- орієнтацію на досягнення амбітних цілей, підвищення ефективності особистої й командної роботи;
- підтримку інновацій, відкритість до нових ідей і готовність експериментувати;
- розвиток культури зворотного зв'язку, що дозволяє постійно вдосконалюватися;
- підтримку співпраці між різними підрозділами чи функціями, сприяючи єдності;

- здатність шукати рішення проблем, поширювати кращі практики та бути джерелом змін.

АТ «Укрсиббанк» активно модернізує систему управління персоналом, адаптуючи внутрішні процеси до сучасних викликів та змін в країні. У фокусі банку – ініціативи, спрямовані на професійний розвиток працівників і підвищення їхньої ефективності в умовах нової реальності. Особлива увага приділяється створенню стабільного, мотивуючого та комфортного робочого середовища. З огляду на поточну ситуацію, банк формує комплексні заходи для підтримки та зміцнення кадрового потенціалу (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Комплексні заходи для підтримки та зміцнення кадрового потенціалу в АТ «Укрсиббанк»

Джерело: [50]

1. *Найм ветеранів.* Інтеграція ветеранів у робоче середовище банку є важливим кроком до соціальної відповідальності та підвищення людського капіталу. Ветерани мають унікальний набір навичок — рішучість, дисциплінованість, стресостійкість і здатність діяти в кризових ситуаціях. Укрсиббанк може адаптувати рекрутингові стратегії для врахування специфіки військового досвіду та пропонувати позиції, які відповідають їхнім навичкам.

Крім того, спеціальні адаптаційні програми сприятимуть м'якшому переходу до цивільного життя та забезпечать ефективну інтеграцію у корпоративну культуру.

2. *Ментальне здоров'я.* Підтримка ментального здоров'я є критично важливою у сучасних умовах, особливо для співробітників, які пройшли через військову службу або перебувають під постійним емоційним навантаженням. Укрсиббанк може впровадити програми психологічної підтримки, доступ до кваліфікованих психологів, груп самопомоги, вебінари з емоційної саморегуляції та «гарячі лінії» допомоги. Такий підхід сприятиме збереженню працездатності персоналу, зменшенню рівня вигорання та створенню атмосфери довіри всередині колективу.

3. *Фінансова підтримка.* Для ветеранів війни та їхніх родин надзвичайно важливо мати доступ до фінансових ресурсів, які допомагають адаптуватися до нових умов життя. Укрсиббанк може запровадити пільгові кредитні програми, гранти на професійну перепідготовку, страхування життя та здоров'я на пільгових умовах, а також консультації з фінансового планування. Це дозволить не лише підвищити лояльність ветеранів до банку як роботодавця, а й сприятиме їх стабільності та самореалізації.

4. *Інклюзивне середовище та культура.* Створення інклюзивного середовища є запорукою успішної інтеграції працівників з різним досвідом, включаючи ветеранів. Це передбачає формування культури поваги, недискримінації та підтримки в команді. Укрсиббанк може впровадити навчання для менеджерів з питань інклюзії, проводити інформаційні кампанії про переваги різноманітності, забезпечити доступність робочих місць та адаптаційних інструментів для людей з інвалідністю. Такий підхід сприяє згуртованості колективу, підвищує рівень взаєморозуміння та сприяє етичному бренду роботодавця.

Як можна побачити в АТ «Укрсиббанк» активно запроваджуються принципи та заходи, спрямовані на створення максимально комфортних умов для діяльності підприємства, з особливим акцентом на таку категорію персоналу, як ветерани. Тому на нашу думку, одним з варіантів реалізації зазначених

принципів та напрямків підтримки кадрового потенціалу в АТ «Укрсиббанк» може стати впровадження системи «buddy» для нових співробітників та ветеранів у контексті діяльності АТ «Укрсиббанк» – як елементу адаптації, мотивації та соціальної інтеграції працівників, що повернулися з військової служби.

В сучасних умовах постійних змін, викликаних як зовнішніми обставинами (зокрема війною), так і внутрішніми трансформаціями банківського сектору, адаптація персоналу набуває ключового значення для забезпечення стабільності та продуктивності. Особливо це актуально для співробітників, які повертаються з військової служби або мають перерву у трудовій діяльності. Одним із найбільш ефективних інструментів підтримки в період адаптації є система «баддінгу» (від англ. *buddy system*) – механізм наставництва, коли досвідчений працівник супроводжує новачка або адаптанта, допомагаючи йому краще зрозуміти корпоративні процеси, культуру та очікування [57,58]. В АТ «Укрсиббанк» впровадження такої системи дозволить не лише зменшити стрес на старті, але й прискорити включення працівника в роботу, підвищуючи загальний рівень залученості й лояльності.

Упродовж трьох років повномасштабної війни структура, процеси та пріоритети в банківській системі України зазнали суттєвих трансформацій. АТ «Укрсиббанк» як частина фінансового сектору адаптувався до нових умов: зросла цифровізація, змінилися продукти, оновилися підходи до обслуговування клієнтів, а внутрішні політики — стали гнучкішими та більш динамічними. Водночас значна частина працівників була мобілізована або долучилася до Сил оборони, і тепер поступово повертається до мирного життя та професійної діяльності.

У цих умовах впровадження системи «Buddy» – не просто бажане покращення HR-політики, а необхідність, що базується на реальних потребах персоналу й бізнесу.

«Buddy» – це програма парної адаптації, у межах якої кожному співробітнику, що повертається з військової служби, призначається

персональний наставник – «buddy» з числа діючих працівників банку. Основне завдання «buddy» – підтримати колегу у входженні в оновлене корпоративне середовище, допомогти з організаційними, професійними й соціальними аспектами повернення.

Наставник не виконує роль керівника, а виступає як рівноправний колега, який:

- знайомить ветерана з оновленими бізнес-процесами;
- пояснює, що змінилося у внутрішніх політиках банку;
- допомагає відновити комунікаційні зв'язки в команді;
- підтримує емоційно в період реадаптації;
- мотивує до професійного зростання та самореалізації.

Доцільність запровадження системи «buddy», зокрема для ветеранів, АТ «Укрсиббанк» обумовлена низкою причин, а саме:

1. Відрив від професійного середовища.

За час перебування в ЗСУ багато працівників були повністю виключені з професійної сфери. Вони не знайомі з оновленими ІТ-рішеннями, змінами у продуктах, юридичних вимогах чи стандартами обслуговування клієнтів. «Buddy» допомагає швидко заповнити ці прогалини без тиску або офіційних процедур.

2. Стрес від цивільного повернення.

Повернення з фронту до мирного життя – це психологічно складний етап. Людина може відчувати тривожність, відчуження або втрату орієнтирів. Наявність підтримуючого колеги знижує ризик емоційного вигорання, демотивації та конфліктів.

3. Культурні зсуви в компанії.

За три роки в банку могли змінитися цінності, стиль управління, внутрішня термінологія, навіть склади команд. «Buddy» як «провідник» допомагає ветерану інтегруватися у нову корпоративну культуру швидше й безболісніше.

4. Запобігання плинності кадрів.

Працівники, які не пройшли успішну адаптацію після війни, можуть швидко звільнитися або залишитися «емоційно відключеними» від роботи. Система «buddy» істотно підвищує шанс на збереження персоналу та повернення їх до продуктивної праці.

Елементи системи «buddy» в АТ «Укрсиббанк» подано на рис. 3.3.

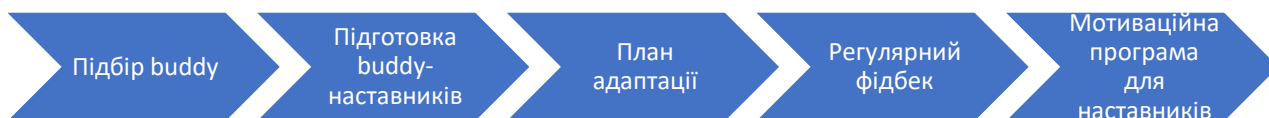


Рисунок 3.3 – Елементи системи «buddy» в АТ «Укрсиббанк»

Джерело: складено автором

1. Підбір наставника («buddy»), який здійснюється з урахуванням максимальної сумісності з працівником, якого необхідно супроводжувати. Найкращий ефект досягається тоді, коли «buddy» має подібний досвід роботи, обіймає схожу посаду або працює в тій самій філії чи відділенні. Такий підхід дозволяє встановити довіру між учасниками та забезпечує релевантну підтримку, зважаючи на локальні особливості роботи. У випадку ветеранів або працівників, які тривалий час були відсутні, бажано враховувати і психологічні аспекти – наприклад, обирати «buddy», який має досвід підтримки таких колег або розуміння специфіки їхньої адаптації.

2. Підготовка buddy-наставників. Перед початком виконання ролі «buddy» працівники проходять спеціальний підготовчий мінікурс. Навчання охоплює ключові теми:

- основи психології адаптації,
- правила комунікації з людьми, які повертаються з військової служби,
- принципи конфіденційності,
- навички активного слухання,
- алгоритм дій у разі виявлення ознак стресу або дезадаптації.

Курс може тривати 2–3 години у форматі онлайн або змішаного навчання. Після завершення навчання наставники отримують методичні матеріали та доступ до HR-платформи для підтримки взаємодії.

3. План адаптації. Супровід працівника організовується за індивідуальним, але структурованим планом. Програма адаптації охоплює період від одного до трьох місяців, залежно від потреб співробітника.

Ключові елементи даного плану:

- гнучкий графік щотижневих або двотижневих зустрічей (онлайн або офлайн);
- чіткий перелік тем для обговорення (зміни в продуктах і послугах, нові внутрішні процеси, політики безпеки, цифрові інструменти тощо);
- неформальне спілкування, що сприяє соціалізації працівника в колективі.

Buddy також може допомагати у налагодженні зв'язків з іншими колегами та представниками керівництва.

4. Регулярний фідбек та супровід з боку HR. Для оцінки ефективності програми впроваджуються регулярні зустрічі між HR-фахівцем, «buddy» та працівником. HR оцінює такі аспекти:

- рівень комфорту та адаптації працівника;
- залученість до команди;
- наявність труднощів або запитів на додаткову підтримку.

Збір зворотного зв'язку здійснюється як у формі особистих бесід, так і через короткі опитування (анонімні або відкриті). Цей процес дозволяє оперативно реагувати на проблеми, а також постійно вдосконалювати саму систему баддінгу.

5. Мотиваційна програма для buddy-наставників. Участь у програмі баддінгу має супроводжуватися визнанням з боку організації. Варіантами стимулювання можуть бути наступні:

- фінансове заохочення (премія за участь у програмі, одноразова надбавка тощо),

- нематеріальні стимули (подяки від керівництва, сертифікати, згадка в корпоративних комунікаціях, можливість проходження додаткового навчання або отримання статусу внутрішнього тренера).

Мотивація наставників дозволяє підвищити якість взаємодії з новими працівниками та сприяє розвитку корпоративної культури взаємопідтримки.

Серед очікуваних переваг запровадження системи «buddy» для АТ «Укрсиббанк» можна зазначити наступні:

- повернення до продуктивної діяльності відбувається у 2–3 рази швидше;
- зниження плинності кадрів серед ветеранів;
- посилення репутації банку як соціально відповідального роботодавця;
- покращення внутрішнього клімату в командах.

Для ефективної реалізації програми підтримки ветеранів у форматі «buddy-системи» необхідно передбачити низку витрат, пов'язаних з навчанням менторів, матеріальним заохоченням учасників програми, психологічним супроводом та організаційно-адміністративним забезпеченням.

Загальна вартість програми розрахована орієнтовно для участі 200 ветеранів, це 4,7 % від загальної чисельності працівників банку у 2023 р. Також це приблизно по 1 ветерану для кожного відділення, тобто в середньому по 1 ветерану на кожне відділення. Відповідно до цього треба підготувати приблизно 230 менторів («buddy») з боку діючих працівників банку, з урахуванням того, що який з них може звільнитися, або передумати. Етапи і відповідно витрати на кожному з них будуть наступні.

1. Навчання buddy-наставників. Для якісного супроводу ветеранів працівники, які виконуватимуть роль buddy, повинні пройти короткі тренінги з основ психології адаптації, емоційного інтелекту, ненасильницької комунікації та кризового менеджменту. Вартість навчання одного працівника становитиме близько 2 000 грн. З урахуванням участі 230 працівників, загальні витрати на цей напрям складуть близько 460000 грн на рік.

2. Мотиваційні виплати для «buddy». Щоб підтримати залученість наставників до програми, пропонується встановити символічну щомісячну винагороду в розмірі 2000 грн протягом періоду активної адаптації – перші 6 місяців. Це дозволить стимулювати відповідальне ставлення до ролі наставника та компенсувати додаткове емоційне навантаження. Розрахунок: $2000 \text{ грн} \times 6 \text{ міс.} \times 230 \text{ осіб} = 2070000 \text{ грн}$.

3. Психологічна підтримка ветеранів. Передбачено можливість індивідуальних консультацій з психологом для учасників програми. Орієнтовно – по 5-10 сесій для кожного з 230 ветеранів за рік. Оскільки наразі в банку діє система психологічної підтримки, яка передбачає до 5-ти безкоштовних консультацій з психологом для кожного працівника, це не вимагатиме додаткових витрат від підприємства.

4. Організаційне забезпечення програми. Для координації діяльності, моніторингу прогресу, збору зворотного зв'язку та вдосконалення процесу необхідна часткова зайнятість одного HR-спеціаліста. Орієнтовно – 0,2 штатної одиниці. Вартість такої зайнятості на рік становить приблизно 100 000 грн (враховуючи середню заробітну плату фахівця з управління персоналом).

Загальні орієнтовні витрати на програму «buddy» для АТ «Укрсиббанк» на один рік подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальні орієнтовні витрати на програму «buddy» на один рік для АТ «Укрсиббанк»

Показник	На 1 «buddy»	На усіх 230 «buddy»	На 6 місяців
Вартість навчання 1 працівника, грн.	2000	460000	460000
Мотиваційні виплати для buddy, грн.	1500	345000	2070000
Організаційне забезпечення програми, грн	-	-	100000
Разом, грн.			2630000

Джерело: розраховано автором

Тобто за рахунок програми «buddy» на один рік для АТ «Укрсиббанк» витрати на оплату праці можуть зрости на 2630 тис. грн., тобто це приблизно 0,1%

від рівня 2023 р., в якому вони складали 3106468 тис.грн., а прогнозне значення витрат на оплату праці складатиме 3109098 тис.грн.

На нашу думку, впровадження програми «buddy» АТ «Укрсиббанк» може дати наступні ефекти:

1. Зменшення витрат на плинність кадрів.

У банківській сфері заміна одного працівника може коштувати від 20% до 50% річного фонду оплати праці цієї посади (рекрутинг, навчання, адаптація). За даними досліджень, ефективні програми адаптації (зокрема buddy-системи) знижують плинність персоналу на 25–40%.

Якщо банк щороку втрачав 18% персоналу, то зниження цього показника мінімум на 25% призведе до позначки коефіцієнта плинності кадрів у 13,5%. Тому, навіть, при мінімальній позначці у 20 % економія від скорочення плинності може скласти:

Втрати на заміну одного працівника = $0,2 * 729,903 = 145,98$ тис.грн на рік

Якщо при рівні плинності кадрів у 18% ці витрати складали $145,98 * 766 = 111\,820,68$ тис.грн., то при зниженні плинності кадрів до 13,8% ці витрати складуть $145,98 * 575 = 83\,938,5$ тис.грн, тобто заощадження складе $111\,820,68 - 83\,938,5 = -27\,882,18$ тис.грн .

2. Підвищення продуктивності нових працівників.

Працівники, які пройшли підтримку Buddy, на 30–50% швидше досягають повної продуктивності.

Якщо за перші 3 місяці працівник приносить 60% від планового результату, а з Buddy – 90%, це дає +30% додаткового доходу на кожного. Тобто якщо 200 працівників без наставника мали рівень продуктивності праці 60% від середнього рівня по банку, який складає 3448,84 тис. грн/ос, мав би рівень продуктивності праці 2069,304 тис. грн., а за наявності наставника його рівень складав би на 30% більше, тобто більше чистого доходу в розрахунку на 1 нового працівника на суму: $3448,84 * 0,9 * 200 = 620\,791,2$ тис.грн

3. Зростання залученості та кращий клієнтський сервіс.

Підвищення залученості на 10% часто корелює із зростанням продажів/доходів на 2-5%.

Таким чином приріст чистого доходу, навіть на 2%, за рахунок підвищення рівня залученості та кращого клієнтського сервісу складатиме додактовно 293565 тис.грн.

Таким чином, за рахунок впровадження системи «buddy» банк здатний отримати наступну економію табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозований ефект від запровадження системи «buddy» для АТ «Укрсиббанк»

Показник	До	Після	Відхилення	
			абс.	відн.,%
Чистий дохід від банківської діяльності, тис. грн.	14678251	14971816	293565	2
Витрати на оплату праці, тис. грн.	3106468	3109574	3106	0,1
Продуктивність праці, тис.грн/ос.	3448,84	4483,492	1034,652	30,0

Таким чином, можна дійти висновку, що за рахунок впровадження системи «buddy» банк здатний збільшити свій чистий дохід до 2 % за рахунок більш ефективної роботи персоналу, покращеної адаптації новачків і загальної злагодженості команд. Зростання витрати на оплату праці у зв'язку з запровадженням системи «buddy» становить лише 3106 тис. грн, що є мінімальним, тобто система «buddy» може бути впроваджена досить економно, без суттєвого фінансового навантаження на бюджет банку. Вагомого покращення досягаємо за рахунок збільшення продуктивності праці, а саме на 30%, що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу за рахунок того, що працівники краще адаптовані, швидше входять у робочі процеси, ліпше виконують свої обов'язки.

3.2. Microcredential learning як варіант підвищення кваліфікації та навчання працівників

У період глибоких трансформацій у світовій економіці, швидкого технологічного розвитку та соціальних викликів, як-от війна в Україні, зростає потреба у нових підходах до освіти та професійного розвитку. Одним із таких інноваційних рішень є microcredential learning – система навчання з отриманням мікросертифікатів, яка дозволяє швидко та гнучко здобувати актуальні навички. Цей підхід дедалі частіше використовують прогресивні компанії, зокрема в банківському секторі, для підвищення кваліфікації персоналу та адаптації до змін.

Microcredential learning (навчання з мікрокваліфікаціями) – це сучасний підхід до професійного розвитку, який передбачає отримання працівником коротких, цільових сертифікатів або «мікрокваліфікацій» за результатами проходження конкретного навчального модуля або курсу. Це є актуальним рішенням для банківського сектору, зокрема для АТ «Укрсиббанк», який активно трансформується в умовах цифровізації, нових ризиків і зміни ринку праці.

Microcredentials – це визнані результати короткотривалого навчання, які засвідчують здобуття конкретних навичок або знань. Вони можуть видаватися університетами, професійними організаціями чи цифровими платформами (Coursera, edX, FutureLearn, Prometheus тощо).

У сучасному динамічному світі, де технології, ринок праці та суспільні обставини змінюються з безпрецедентною швидкістю, традиційні підходи до освіти вже не здатні забезпечити своєчасне оновлення компетенцій працівників. Саме тому microcredential learning (навчання з отриманням мікрокваліфікацій) набуває ключового значення – особливо в таких сферах, як фінанси, банкінг та цифрова трансформація.

Необхідність застосування microcredential learning обумовлена рядом обставин:

1. Швидкість оновлення знань. Microlearning дозволяє закривати прогалини в знаннях оперативно, впродовж тижнів, а не років. Це особливо важливо для банківського сектору, де регулярно змінюються:

- законодавчі вимоги (наприклад, санкційна політика, валютне регулювання),
- цифрові інструменти (онлайн-банкінг, CRM),
- безпекові протоколи (захист від шахрайства, кіберзагроз).

Традиційна освіта просто не встигає адаптуватися до таких змін. А короткотривалі курси та сертифікати дозволяють персоналу залишатися конкурентоспроможним у реальному часі.

2. Актуальність для бізнесу. За даними OECD (2021), microcredentials:

- покращують продуктивність працівників;
- підвищують мобільність на ринку праці;
- скорочують витрати бізнесу на підвищення кваліфікації.

Для АТ «Укрсиббанк», який переживає етап трансформації в умовах війни, мікронавчання дозволить підтримати розвиток персоналу без значного відриву від виконання щоденних обов'язків.

3. Фокус на практичні навички. Microcredential learning зосереджується не на теорії, а на розвитку конкретних компетенцій – «hard» і «soft skills». Наприклад:

- аналітика даних у банкінгу;
- ESG-фінансування;
- комунікація з клієнтами під час криз;
- протидія кіберзагрозам.

Такий формат допомагає персоналу одразу використовувати знання в роботі, що підвищує ефективність усієї організації.

4. Доступність і гнучкість. Мікронавчання часто відбувається онлайн і в зручному форматі (мобільні додатки, платформи MOOC), що дозволяє співробітникам проходити курси без відриву від основної роботи. Це важливо в

умовах гібридної або дистанційної роботи, яка стала новою нормою для багатьох банків, зокрема й АТ «Укрсиббанк».

5. Підвищення конкурентоспроможності працівників.

Мікросертифікати дають можливість:

- підтримувати свою професійну релевантність;
- готуватися до внутрішнього кар'єрного зростання;
- підвищувати мотивацію та залученість до роботи.

За [даними LinkedIn Learning Report 2023](#), 76% працівників вважають, що навчання на робочому місці підвищує їхню лояльність до компанії, а 94% залишилися б у компанії довше, якщо б вона інвестувала в їх розвиток.

5. Персоналізація навчання. Microlearning дозволяє кожному працівнику обрати саме ті теми, які є актуальними для його посадових обов'язків. Наприклад:

- працівник фронт-офісу може пройти курс «Комунікація з клієнтами в умовах стресу»,
- IT-фахівець – «Кібергігієна в банку»,
- менеджер – «Основи ESG у фінансах».

Це формує мотивацію, індивідуальні траєкторії розвитку (IDP) та ефективне використання часу.

6. Інструмент адаптації в поствоєнній економіці. Україна вже зараз потребує гнучких рішень для відновлення економіки та адаптації кадрів до нової реальності. Microlearning допоможе:

- **ветеранам** адаптуватися до цивільної роботи;
- **внутрішньо переміщеним особам** швидко опанувати нові навички;
- **працівникам банку** – перебудуватися на цифрові, дистанційні та мультифункціональні формати роботи.

7. Підвищення залученості та утримання персоналу.

Працівники, які мають доступ до сучасного, гнучкого навчання:

- частіше залишаються в компанії;
- відчують власну цінність;

- демонструють вищу лояльність до роботодавця.

За даними LinkedIn Learning Report 2023, 94% працівників залишаються в компанії довше, якщо вона інвестує в їх професійний розвиток.

Основні переваги, які надає microcredential learning для банку рис.3.4.



Рисунок 3.4 – Основні переваги, які надає microcredential learning для банку

Джерело: складено автором

Гнучкість та доступність. Співробітники можуть навчатися у зручний для себе час і в зручному форматі (онлайн, офлайн, змішане навчання), не відриваючись повністю від роботи.

Орієнтація на практику. Замість загальної теорії мікрокурси концентруються на вузькопрофільних навичках (наприклад, «Базовий аналіз кіберзагроз для фінансових установ» або «Етика в обслуговуванні клієнтів банку»).

Швидка адаптація до змін. У зв'язку з війною, змінами у законодавстві, кібербезпекою, валютними ризиками – потрібно оперативно навчати персонал новим правилам і процедурам.

Мотивація та розвиток кар'єри. Працівники отримують сертифікати, які можна використовувати для професійного портфолію, підвищення або внутрішньої ротації.

Серед прикладів мікрокваліфікацій, актуальних для банківського персоналу можуть бути наступні:

- «Зелене банкінг і сталий розвиток» (Sustainable Finance Microcredential);
- «Базові навички Data Analytics»;
- «Протидія шахрайству в банківському секторі»;
- «Клієнтоорієнтоване обслуговування»;

- «Agile та Scrum для банківських команд».

Згідно оцінок багатьох міжнародно визнаних компаній, як McKinsey & Company, впровадження microcredential learning демонструє цілком реальні результати:

- збільшення продуктивності персоналу на 15–20% (McKinsey, 2022),
- скорочення витрат на традиційне навчання до 30%,
- підвищення залученості працівників (за рахунок гейміфікації, сертифікації, гнучкого графіка).
- високий ROI – за оцінками World Economic Forum [], компанії, що інвестують у цільове навчання співробітників, отримують до 200% приросту продуктивності у відповідних сферах.
- час окупності таких інвестицій – від 3 до 6 місяців.

Запровадження microcredential learning, на нашу думку, вимагатиме проходження певних етапів (рис.3.5).



Рисунок 3.5 – Етапи запровадження microcredential learning на АТ «Укрсиббанк»

Джерело: складено автором

1. Розробка внутрішньої стратегії microlearning. Рекомендується сформувати окрему внутрішню освітню стратегію, яка інтегрує microcredentials у систему корпоративного навчання:

- створити політику короткострокового сертифікованого навчання для ключових посад (фахівці з ризиків, менеджери, аналітики, операційний персонал);
- визначити пріоритетні напрями для навчання – фінансові технології (FinTech), стале фінансування, кібербезпека, робота з вразливими клієнтами тощо;
- забезпечити відповідність навчальних модулів стратегії ESG, Diversity & Inclusion, digital transformation.

2. Співпраця з авторитетними платформами. Задля швидкого старту рекомендовано укласти партнерства з освітніми платформами, які пропонують міжнародно визнані мікросертифікати:

- Coursera for Business, edX for Business – мають готові програми для банківського сектору;
- Prometheus (Україна) – дозволяє залучати локалізовані курси;
- LinkedIn Learning – зручно інтегрується з внутрішніми системами HR.

Наприклад, співробітник може пройти сертифікацію з «Аналітики даних для фінансистів» за 3 тижні на Coursera з подальшим зарахуванням у систему корпоративного навчання.

3. Інтеграція microcredentials у кар'єрні треки. Microcredentials можуть бути інтегровані в плани розвитку кар'єри (IDP):

- сертифікації можуть стати обов'язковою частиною для просування на вищу посаду;
- кожен співробітник щороку проходить 2-3 мікрокурси залежно від траєкторії розвитку;
- при переході на нову посаду – мікросертифікація як елемент адаптації.

4. *Створення власної внутрішньої платформи.* Банк може інвестувати у створення внутрішньої LMS (Learning Management System) з можливістю:

- інтеграції зовнішніх microcredentials;
- моніторингу прогресу;
- персоналізації навчальних траєкторій;
- автоматичного аналізу навичок працівників (skills gap).

5. *Мотиваційна та визнавальна програма.* Щоб підтримувати залученість персоналу до microlearning, рекомендується:

- впровадити гейміфікацію навчання: бейджі, дошки лідерів, «освітні виклики»;
- враховувати проходження курсів під час оцінки ефективності;
- надавати винагороди за сертифікацію – фінансові бонуси, відгуки в корпоративному профілі, можливість стажувань або міжнародних обмінів.

6. *Пілотування та масштабування.* Рекомендується почати з пілотного проєкту на одній або кількох функціональних групах:

- наприклад, запустити microlearning серед менеджерів відділень, що працюють з клієнтами ВПО або ветеранами;
- оцінити ефективність через KPI (якість обслуговування, швидкість обробки заявок, залученість працівників);
- після позитивних результатів – масштабувати на весь банк.

7. *Моніторинг і оцінка впливу.* Для підтримки ефективності microlearning варто розробити систему оцінки результатів, яка включає:

- % працівників, що пройшли мікрокурси;
- співвідношення пройдених курсів і реальних змін у продуктивності;
- зворотний зв'язок від працівників щодо корисності та зручності навчання.

Рекомендації щодо впровадження в АТ «Укрсиббанк»:

1. Партнерство з онлайн-платформами. Банку доцільно укласти договори з Coursera, Prometheus або українськими EdTech-компаніями для закупівлі корпоративного доступу.

2. Внутрішній каталог microlearning курсів. Можна сформувати банківський перелік рекомендованих мікрокваліфікацій для різних посад.

3. Зв'язок з IDP. Доцільно інтегрувати microlearning у систему індивідуальних планів розвитку.

4. Визнання сертифікатів у HR-практиці. Необхідно заохочувати працівників навчатися за допомогою Microcredential learning через бонуси, внутрішні конкурси, кар'єрні переваги.

Microcredential learning – це не просто тренд, а необхідний інструмент, що дозволяє банкам залишатися гнучкими, інноваційними та соціально відповідальними. Для АТ «Укрсиббанк» інтеграція таких мікрокваліфікацій у систему розвитку персоналу може стати стратегічною перевагою в умовах кризи та відновлення країни.

Орієнтовна структура та розрахунок витрат на впровадження Microcredential learning в АТ «Укрсиббанк» на прикладі першого року реалізації (пілотного етапу) поданов табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Орієнтовна структура та розрахунок витрат на впровадження Microcredential learning в АТ «Укрсиббанк»

Категорія витрат	Опис	Орієнтовна сума, тис. грн
1. Платформи для навчання (ліцензії)	Закупівля корпоративного доступу до платформи (Coursera for Business, Prometheus, LinkedIn)	1200
2. Розробка внутрішнього освітнього хаба (LMS)	Налаштування системи управління навчанням, інтеграція з HRM	600
3. Підбір та розробка навчальних програм	Створення навчальних маршрутів, локалізація контенту, підбір сертифікатів	350
4. Оплата microcredentials (індивідуально)	Оплата 1–2 курсів на рік для 200 співробітників (середня вартість сертифіката $\approx$ 2 000 грн)	400
5. Мотиваційна програма для учасників	Бонуси, подарунки, визнання, відзнаки (до 500 грн на працівника, 200 ос.)	100
6. Комунікація та запуск програми	Внутрішні кампанії, банери, відео, інструкції	50
7. Адміністрування та супровід (HR, куратори)	Часткова зайнятість HR, координація навчання, технічна підтримка	300
8. Оцінка ефективності та аналітика	Збір даних, анкетування, аналіз результатів, звіти	50
Разом		3050

Джерело: складено автором

Таким чином, загальна сума витрат на впровадження Microcredential learning в АТ «Укрсиббанк» складе приблизно 3050 тис. грн на рік.

Прогнозований ефект від впровадження Microcredential learning в АТ «Укрсиббанк» подано в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозовані ефекти від впровадження Microcredential learning в АТ «Укрсиббанк»

Показник	Оцінка ефекту (через 6–12 міс.)
Покращення продуктивності	+10–15% серед команд, які пройшли microlearning
Зменшення плинності кадрів	–5–8% (особливо серед молодих працівників і новачків)
Час адаптації нових працівників	–30% (швидше входження в посаду через короткі сертифіковані модулі)
Покращення NPS клієнтів (опосередковано)	+5–10% через кращу якість обслуговування

Джерело: складено автором

Інвестиції в Microlearning (на рік) складуть приблизно 3050 тис. грн на рік. Це здаєне забезпечити зростання продуктивності праці на 30%, що призведе до збільшення чистого доходу банку з 14678251 тис.грн до 14971816 тис.грн, тобто на 293565 тис. грн

Строк окупності (роки)=Інвестиції/Річний ефект (економічна вигода) = $3050/293565 \approx 0,0104$ року

Строк окупності інвестицій у Microcredential learning в АТ «Укрсиббанк» становить приблизно 0,01 року. Така надзвичайно швидка окупність свідчить про високу рентабельність вкладень у розвиток персоналу, особливо коли результати проявляються вже протягом року. Навіть якщо лише 10% зростання доходу напряду пов'язано з Microlearning (тобто ~29 млн грн), строк окупності складе лише $\approx 0,1$ року, що все одно достатньо ефективно.

Розрахуємо ROI – Return on Investment:

$ROI = (\text{Чистий дохід} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} = (293565 - 3050) / 3050 \approx 95,25\%$

Тобто за кожен інвестовану гривню, банк отримує 1,95 грн чистого прибутку. Це дуже ефективна інвестиція.

Розрахуємо NPV – Net Present Value.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+r)^t} - C$$

R_t – річний прибуток,

r – ставка дисконту (0,12),

C – інвестиції (3 050 000 грн),

n – кількість років (3).

Розрахунок по роках:

Рік 1: $293\,565\,000 / 1.12 = 261\,220,536$ тис.грн

Рік 2: $293\,565\,000 / (1.12)^2 = 233\,232,621$ тис.грн

Рік 3: $293\,565\,000 / (1.12)^3 = 208\,640,439$ тис.грн

$NPV = 261\,220,536 + 233\,232,621 + 208\,640,439 - 3\,050\,000 \approx 702\,043,596$ тис.грн

Висновок: чиста вигода за 3 роки з урахуванням дисконту складає понад 702 млн грн, що значно перевищує витрати.

Ефект від запровадження microlearning стає помітним вже з 6 місяця – за рахунок підвищення якості обслуговування, швидшої адаптації персоналу та розвитку ключових компетенцій (цифрових, комунікаційних, ESG).

Надалі банк може поступово масштабувати програму – з 200 учасників до всієї організації.

Частину витрат можна покрити за рахунок грантів на цифрову освіту, державних програм перекваліфікації, або через партнерство з освітніми фондами (наприклад, USAID, GIZ тощо).

Microcredential learning – надзвичайно ефективна інвестиція з точки зору окупності й вигоди. Швидкий строк окупності, високі ROI та NPV свідчать про доцільність масштабного впровадження. Таким чином, впровадження Microcredential learning в АТ «Укрсиббанк» дозволить не лише адаптувати персонал до нових реалій, але й забезпечити гнучку, стійку та конкурентоспроможну модель розвитку банку. Це стратегічне рішення для трансформації системи підвищення кваліфікації, яке відповідає світовим трендам і національним викликам.

Висновки

Персонал підприємства – це сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах з організацією та виконують виробничі, управлінські й інші функції для досягнення її цілей. У сучасних умовах формування персоналу відбувається під впливом багатьох чинників, зокрема цифровізації, глобалізації ринку праці, розвитку дистанційної роботи, а також підвищених вимог до гнучкості, інноваційності та кваліфікації працівників. Відтак, особливого значення набувають системи стратегічного планування кадрів, впровадження програм професійного розвитку та адаптації персоналу до швидкозмінного середовища.

Персонал підприємства поділяється за кількома ознаками: за функціональним призначенням (керівники, спеціалісти, службовці, робітники), за характером виконуваних завдань (основний, допоміжний), за формами зайнятості (постійний, тимчасовий, сумісники тощо). Оцінка ефективності використання персоналу здійснюється за такими показниками, як продуктивність праці, фондівдача, рентабельність праці, витрати на одного працівника, плинність кадрів. Основними методами є аналітичний, порівняльний, експертний, а також використання систем КРІ (ключові показники ефективності) та Balanced Scorecard (збалансована система показників).

На ефективність використання персоналу впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать: якість управління, рівень організації праці, мотиваційна система, корпоративна культура, умови праці та можливості професійного розвитку. Зовнішні чинники охоплюють економічну ситуацію в країні, рівень конкуренції на ринку праці, законодавчі зміни, вплив сучасних технологій і демографічні процеси. В комплексі ці фактори визначають здатність компанії адаптуватися до змін і забезпечувати високу продуктивність працівників.

Станом на сьогодні АТ «Укрсиббанк» демонструє стабільну та ефективну діяльність, незважаючи на складну макроекономічну ситуацію та виклики воєнного часу. Банк забезпечує високий рівень продуктивності праці, раціонально використовує кадрові ресурси, активно впроваджує соціально відповідальні ініціативи та адаптує внутрішні процеси до сучасних потреб. Ефективне управління персоналом, зростання фінансових показників і підтримка інклюзивного середовища підтверджують стійкість банку та його готовність до подальшого розвитку в умовах нестабільності.

Наразі АТ «Укрсиббанк» зберігає впевнені позиції на банківському ринку України завдяки стабільному фінансовому стану, зростанню ключових техніко-економічних показників та ефективному управлінню капіталом. Банк демонструє здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, зокрема воєнного часу, дотримується обережної фінансової політики та підтримує високу ліквідність. Партнерство з міжнародною фінансовою групою BNP Paribas також сприяє зміцненню позицій банку та розширенню спектру послуг для клієнтів.

Аналіз ефективності використання персоналу АТ «Укрсиббанк» свідчить про раціональне управління трудовими ресурсами в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Попри зменшення загальної чисельності працівників, банк забезпечив зростання продуктивності праці, зарплатовіддачі та рентабельності персоналу, що є свідченням високого рівня ефективності організації роботи. Завдяки гнучкому підходу до управління персоналом, адаптації кадрової політики та зосередженню на мотивації і розвитку працівників, банк продовжує підтримувати стабільну роботу та конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

Запровадження системи бадінгу дозволить значно підвищити ефективність використання персоналу банку. Наприклад, витрати на навчання бадді та організацію процесу координування (інформаційні матеріали, онлайн-інструкції, супровід від HR) можуть становити приблизно 2 000 грн на одного працівника на місяць, що є значно дешевше, ніж повна заміна неадаптованого

персоналу (яка може коштувати компанії 3-5 окладів одного фахівця з урахуванням простою, рекрутингу, навчання та втрати продуктивності). Крім того, досвід інших компаній свідчить, що використання системи «buddy» скорочує середній період адаптації на 30-40 %, що дозволяє новим працівникам швидше починати повноцінну роботу. У довгостроковій перспективі це сприяє зниженню плинності кадрів, зростанню задоволеності працівників та зміцненню корпоративної культури.

Варто також підкреслити, що система баддінгу є не лише HR-інструментом, а й елементом стратегічного підходу до управління людським капіталом у кризовий та післякризовий період. Її впровадження в АТ «Укрсиббанк» дозволяє не лише зміцнити внутрішню довіру, а й продемонструвати високий рівень соціальної відповідальності перед працівниками, зокрема ветеранами, які повертаються до цивільної професійної діяльності.

У період глибоких трансформацій у світовій економіці, швидкого технологічного розвитку та соціальних викликів, як-от війна в Україні, зростає потреба у нових підходах до освіти та професійного розвитку. Одним із таких інноваційних рішень є microcredential learning – система навчання з отриманням мікросертифікатів, яка дозволяє швидко та гнучко здобувати актуальні навички. Цей підхід дедалі частіше використовують прогресивні компанії, зокрема в банківському секторі, для підвищення кваліфікації персоналу та адаптації до змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія ; за заг. ред. Л. Семів. К. : УБС НБУ, 2011. 406 с.
2. Бутенко Н. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
3. Управління людськими ресурсами. ISO30400:2022. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/78044.html>
4. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. Pearson Education, 2020. 720 p.
5. Robbins S. P. Organizational Behavior. 18th ed. Pearson, 2019. 744 p.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.
7. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>
8. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital / Schultz Theodore W. // The American Economic Review. – Vol.51 - №1 (Mar., 1961). - P. 1-17
9. Кейді, Д., & Стіл, Л. (2019). "Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric." Kogan Page
10. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнкової. К. : КНЕУ, 2015. 222 с.
11. Перерва П. Г., Кучинський В. А. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3 (9). С. 94-103.
12. Кривонос Р. М. Діагностики кадрового потенціалу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : матеріали

VI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Вінниця, 22 жовт. 2018 р.). Вінниця, 2019. С. 567-574.

13. Кібальник О. О. Формування та розвиток персоналу підприємства : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 180 с.

14. Грузіна І.А. Дериховська В. І. Проблема розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 251 с.

15. Кіреєва О.Є. Цифрова трансформація банківської системи України. *Фінанси України*. 2022. №1. С. 39–45.

16. Мороз В.С. Управління персоналом у банках: нові виклики та перспективи *Економіка і організація управління*. 2023. №2(18). С. 65–71.

17. Національний банк України. Звіт про діяльність банків у сфері управління персоналом. – Київ, 2023.

18. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Стратегічне управління персоналом організації: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

19. Біла С.А. Мотивація персоналу банку в умовах сучасного ринку праці. *Вісник економічної науки України*. 2021. №2. С. 120-126.

20. Кравченко Н.В. Аутсорсинг у банківській сфері: переваги та ризики. *Банківська справа*. 2022. №4. С. 78–82.

21. Мельниченко С.О. Соціальна відповідальність банків: сучасні аспекти формування кадрової політики. *Економіка та держава*. 2023. №5. С. 31-35.

22. Осипов В.І. Економіка підприємства. Одеса. Маяк. 2005. 720с.

23. Михайлова О. С., Чухліб В. Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 5 (16). С. 158-162.

24. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66-70. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.66>

25. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3 (36). С. 50-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-8>
26. Гулик Т. В., Кобзєв А. В. Стратегічне управління персоналом як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 353-358.
27. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1 (71). С. 18-25. URL: DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-18-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-18-25) (дата звернення 20.10.2024).
28. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнкової. К. : КНЕУ, 2015. 222 с.
29. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2018. 462 с.
30. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник – 2-ге вид., перероб.і доп. Київ : КНЕУ, 2019. 699 с.
31. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
32. Чикуркова А., Ясінецька І., Фурман Д. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи : монографія. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2023. 321с.
33. Д'яченко Ю.Ю. Аналіз сучасних поглядів на розвиток персоналу підприємства. *Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право*. Спецвипуск. Том 2. 2019. С. 32 – 36.
34. Малтиз В. В., Батраченко А. О. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №3(79).

С. 233-236. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49> (дата звернення 20.10.2024).

35. Борова А.А. Основні проблеми управління персоналом в банках України. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 6 (64). С. 65-71.

36. Ковальчук В. Г., Дейно Є. В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. *Вісник Університету банківської справи*. Львів. 2020. № 1(37). С. 158 – 163.

37. Орленко О. М. Зростання продуктивності праці підприємств за рахунок стратегії диверсифікації як основа економічної безпеки підприємства. *Стратегія сталого розвитку: на шляху до сильнішої громади: матеріали науково-практичної конференції*. м. Сєверодонецьк, 21 жовтня 2016 року. Сєверодонецьк: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2016. С. 205-206.

38. Орленко О. М. Зростання продуктивності праці вітчизняних підприємств на засадах організаційно-управлінських інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2017. №9. С. 66-70. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/9-2017>

39. Петрацак О.О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці в системі чинників її зростання в сучасних. *Економічні науки*. 2014. Вип. 27. С. 403-411. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvbdfa_2014_27_62.pdf

40. Бойківська Г. М., Гончар М. Ф., Лучко Д. О. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14 (18). С. 41-49. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-41-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49) (дата звернення 20.10.2024).

41. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Т-во „Знання”, КОО, 2021. 254 с.

42. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.

43. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Економіка України*. 2020. № 8. С.21-26

44. Стащук О.В., Купріянич Б.В. Інвестиції в людський капітал як елемент ефективної стратегії сучасних підприємств. *Світ економічної науки*. Випуск 19: матеріали міжнародної науково-практичної конференції економічного спрямування, 2019. Тернопіль. С. 107 – 109.

45. Офіційна сторінка Укрсиббанку. URL: <https://ukrsibbank.com/services/corporate-clients/strategy/> (дата звернення 20.10.2024).

46. Консолідований звіт про управління 20232023. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/usb_annual_report_2023_ukr.pdf

47. BNP Paribas Group: фінансові результати станом на 31 грудня 2023. <https://ukrsibbank.com/news-post/bnp-paribas-group-financial-results-2023/>

48. Консолідований звіт про управління 2023 р. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/ar-usb-fin-2023-0706-ua.pdf

49. Структура АТ Укрсиббанку. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/about_bank/structure-ukrsibbank-01012024.pdf (дата звернення 20.10.2024).

50. Стратегія UKRSIBBANK "бути банком для світу, що змінюється URL: <https://ukrsibbank.com/services/corporate-clients/strategy/>

51. УкрСиббанк BNP Paribas Group [https://forinsurer.com/rating-banks Ukrsibbank](https://forinsurer.com/rating-banks/Ukrsibbank)

52. Огляд банківського сектору України, лютий 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4 (дата звернення 20.10.2024).

53. Річний звіт Національного банку країни за 2023 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf (дата звернення 20.04.2025).

54. Оцінка стійкості банків України у 2023 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Resilience_Assessment_Results_2023.pdf?v=9 (дата звернення 20.10.2024).

55. Звітність банку АТ «Укрсиббанк» <https://ukrsibbank.com/about-bank/financial-documents/financial-reports/> (дата звернення 20.10.2024).

56. Показник середньої заробітної плати за 2023 рік. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2158510-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2023-rik/>

57. Buddy System at Work: Definition, Processes, & More. URL: https://www.qooper.io/blog/buddy-system-at-work?utm_source

58. Баддінг. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/buddy-system>

59. Using the Buddy System at Work for Safety: Pros & Cons. URL: https://safetyculture.com/topics/buddy-system-at-work/?utm_source=chatgpt.com

60. A European approach to micro-credentials. URL: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/micro-credentials>

61. Public policies for effective micro-credential learning. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-policies-for-effective-micro-credential-learning_a41f148b-en.html

62. World Economic Forum (2022). The Future of Jobs Report. <https://www.oecd.org/education/micro-credentials-for-lifelong-learning-and-employability-a0753c20-en.htm>

63. OECD (2021). *Micro-credentials for Lifelong Learning and Employability*