

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Управління розвитком персоналу банківської установи

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Бистро А.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Карпенко Н.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Пуліна Т.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Бистро Анна Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління розвитком персоналу банківської установи

керівник проекту (роботи) Карпенко Наталя Миколаївна, к.держ. упр., доцент.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « » жовтня 2025 року №

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 11.12.2025 р.
 3. Вихідні дані до проекту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. Теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу банківської установи.

2. Діагностика системи управління розвитком персоналу банківської установи АТ «Ощадбанк».

3. Напрями вдосконалення управління розвитком персоналу банківської установи АТ «Ощадбанк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Карпенко Н.М., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Карпенко Н.М., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Карпенко Н.М., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

(підпис)

Бистро А.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Карпенко Н.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 103 с., 14 табл., 27 рис., 67 джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком персоналу банківської установи.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу банку.

Мета роботи – теоретико-методологічне дослідження системи управління розвитком персоналу банківської установи та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в банку в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів.

Методи дослідження – абстрактно-логічний, системний і процесний підходи, аналіз і синтез, порівняння, структурно-функціональний метод, економіко-статистичні методи, методи узагальнення і графічної інтерпретації.

У роботі розкрито сутність, цілі та завдання розвитку персоналу в організаціях. Визначено особливості управління розвитком персоналу у банківській сфері. Систематизовано методи, моделі та інструменти розвитку персоналу та підходи до оцінювання їх результативності. Представлено організаційно-економічну характеристику та проведено оцінку системи управління персоналом АТ «Ощадбанк». Проаналізовано поточний стан та особливості розвитку персоналу у АТ «Ощадбанк». Запропоновано шляхи розвитку персоналу банку в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Обґрунтовано напрями формування комплексної системи розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк».

ПЕРСОНАЛ, ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ,
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, БАНК, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу банківської установи	9
1.1 Сутність, цілі та завдання розвитку персоналу в організаціях	9
1.2 Особливості управління розвитком персоналу у банківській сфері	19
1.3 Методи, моделі та інструменти розвитку персоналу в банківській сфері	24
Висновки до розділу 1	34
2 Діагностика системи управління розвитком персоналу банківської установи АТ «Ощадбанк»	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Ощадбанк»	37
2.2 Аналіз системи управління персоналом банківської установи	51
2.3 Особливості розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»	62
Висновки до розділу 2	67
3 Напрями вдосконалення управління розвитком персоналу банківської установи АТ «Ощадбанк»	70
3.1 Шляхи розвитку персоналу банківської установи в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів	70
3.2 Обґрунтування напрямів формування системи розвитку персоналу в банківській установі АТ «Ощадбанк»	78
Висновки до розділу 3	88
Висновки	92
Перелік посилань	95

ВСТУП

Актуальність теми. Головним критерієм успішності банківської установи в умовах сучасної економіки є рівень розвитку її персоналу. В умовах інтелектуалізації банківських послуг людина постає одночасно як об'єкт і суб'єкт змін, а людський потенціал перетворюється на основний конкурентний актив. Для банківського сектору України, який сьогодні працює в умовах багаторівневої нестабільності – від економічних криз до викликів воєнного стану та кіберзагроз – проблема ефективного управління розвитком персоналу набуває критичного значення.

Створення інституційних та соціально-економічних умов для реалізації працівниками банку своїх потреб та розкриття їхнього потенціалу є фундаментом стійкості фінансової системи. Це актуалізує вивчення теоретичних засад сутності управління розвитком персоналу та потребує уточнення його структури для вироблення адаптивних механізмів розвитку в умовах цифрової трансформації.

Значний внесок у дослідження проблем управління розвитком персоналу, людського капіталу, компетентнісного підходу та стратегічного HR-менеджменту зробили вітчизняні й зарубіжні науковці, зокрема: О. Амоша, В. Антонюк, О. Грішнова, В. Брич, Л. Довгань, Е. Лібанова Н. Маркова, Л. Тарасенко, С. С. Нісфоян, а також інші дослідники, що розкривали інструментарій розвитку персоналу, професійного навчання та управління компетенціями. Водночас подальшого опрацювання потребують питання адаптації моделей розвитку персоналу до специфіки банківської сфери в умовах цифровізації, воєнних викликів і загострення конкуренції за таланти.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є теоретико-методологічне дослідження системи управління розвитком персоналу банківської установи та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в банку в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів.

Для досягнення – поставленої цілі в роботі вирішено наступні завдання:

- розкрити сутність, цілі та завдання розвитку персоналу в організаціях;
- визначити особливості управління розвитком персоналу у банківській сфері;
- систематизувати методи, моделі та інструменти розвитку персоналу та підходи до оцінювання їх результативності;
- надати організаційно-економічну характеристику та провести онінку системи управління персоналом АТ «Ощадбанк»;
- проаналізувати поточний стан та особливості розвитку персоналу кадрів у АТ «Ощадбанк»;
- запропонувати шляхи розвитку персоналу банку в умовах цифрової трансформації та воєнного стану;
- обґрунтувати напрями формування комплексної системи розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу банківської установи.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу банку.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і закордонних вчених з проблем управління персоналом, розвитку людського капіталу, компетентнісного підходу, корпоративного навчання та HR-аналітики. Для досягнення мети й виконання завдань застосовано комплекс методів: абстрактно-логічний (для уточнення категоріального апарату), системний і процесний підходи (для побудови моделі розвитку персоналу як цілісної системи), аналіз і синтез,

порівняння, структурно-функціональний метод (для визначення складових системи розвитку), економіко-статистичні методи (для оцінювання кадрових показників), а також методи узагальнення і графічної інтерпретації (для представлення результатів у вигляді таблиць і схем).

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти України, нормативні документи НБУ, офіційна фінансова та статистична звітність АТ «Ощадбанк», матеріали періодичної преси та науково-практичних конференцій.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в роботі рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк», які можуть бути використані HR-підрозділами банку для підвищення ефективності навчання, розвитку компетенцій та формування системи безперервного навчання з урахуванням цифрових і воєнних викликів.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні підходу до удосконалення управління розвитком персоналу банку як системи, що інтегрує компетентнісне управління, безперервне навчання, внутрішню мобільність, ризик-орієнтовані компоненти та HR-аналітику для оцінювання результативності. У роботі: удосконалено логіку системи розвитку персоналу банку шляхом поєднання організаційно-функціонального та інформаційно-аналітичного контурів із бізнес-метриками; набуло подальшого розвитку обґрунтування напрямів розвитку персоналу банку в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2025» (Запоріжжя, 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 103 сторінки, 14 таблиць, 27 рисунків. Список використаних джерел нараховує 67 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1 Сутність, цілі та завдання розвитку персоналу в організаціях

У сучасному світі суттєво змінився погляд на роль людських ресурсів у забезпеченні ефективності функціонування організацій. В організації персонал сьогодні виступає не просто «ресурсом», який потрібно залучити та використати, а ключовим стратегічним чинником, від стану якого значною мірою залежить конкурентоспроможність, інноваційність та адаптивність організації до змін. Серед основних ролей, які виконує персонал, можна виокремити такі:

- по-перше, працівники здійснюють операційну реалізацію стратегії організації. Навіть найпродуманіша стратегія не приносить результату без залучення компетентних, мотивованих та ефективно організованих людей, здатних втілити її у повсякденну діяльність. Дослідження показують, що практика управління персоналом (набір, розвиток, оцінка, винагорода) має прямий та опосередкований вплив на стійку організаційну ефективність [1];

- по-друге, персонал виступає носієм знань, навичок і цінностей, які складають людський капітал організації. Зі зростанням ролі знань та інтелектуальної праці, наявність кваліфікованих працівників, здатних до навчання та інноваційної роботи, стає одним з вагомих джерел конкурентної переваги [2];

- по-третє, через персонал формується організаційна культура, яка визначає поведінку працівників, їхню залученість та спосіб взаємодії всередині колективу. Напрямок діяльності HR-функції сьогодні включає не лише адміністративні процеси, а й створення середовища, в якому працівники поділяють цінності, мотивовані до розвитку, захищені та здатні діяти гнучко [3].

Отже, роль персоналу розгортається на різних рівнях: від забезпечення

поточної продуктивності до формування майбутніх можливостей (через розвиток, навчання, створення кадрового резерву), від виконання чітких функцій до стратегічної участі у трансформації організації. У цьому контексті ефективне управління персоналом – не витрати, а інвестиція в людський капітал, який забезпечує сталий розвиток організації.

У сучасній економіці розвиток персоналу розглядається як одна з ключових підсистем загального управління людськими ресурсами. У науковій літературі він трактується як цілеспрямований, системно організований, безперервний процес професійного, кваліфікаційного та особистісного зростання працівників, що забезпечує їхню здатність ефективно виконувати поточні й майбутні трудові функції та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації [4].

На думку дослідників, розвиток персоналу є багатовимірною категорією, що охоплює: формування та вдосконалення професійних компетентностей; розкриття потенціалу працівників; адаптацію до організаційних змін; створення умов для кар'єрного зростання та самореалізації співробітників. Важливо, що розвиток персоналу включає не лише навчання у вузькому розумінні (курси, тренінги), а й ширший спектр заходів – наставництво, коучинг, участь у проєктах, ротацію, індивідуальне консультування, формування кадрового резерву тощо [5].

Сам розвиток – це процес трансформації від поточної якості до якісно кращого стану. Це перехід від старого підходу до абсолютно нового. У відношенні до людини він зазвичай передбачає навчання, яке не є типовим для виконання поточної роботи. Таке навчання встановлює і допомагає досягти довгострокових стратегічних цілей.

Розвиток персоналу – це сукупність різноманітних заходів, які мають на меті підвищити потенціал працівників підприємства з метою подальшого його використання. Відповідно розвиток персоналу є ключовим способом отримати якісну професійну освіту для співробітників. На основі цієї освіти людина може ефективно реалізовувати свої функції в організації, а також активно розвивати і

саму організацію. Розвиток персоналу охоплює як етапи початкової підготовки, так і пізнішу перепідготовку кадрів. Він включає професійний розвиток і вдосконалення навичок співробітників різного віку. Це стосується людей з різним досвідом роботи.

Розвиток персоналу – це цілеспрямований, системно організований процес формування, використання і вдосконалення людського капіталу підприємства, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації [6]. Тобто підкреслюється зв'язок розвитку персоналу зі стратегією підприємства, із перетворенням персоналу на капітал.

Система розвитку персоналу охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування та підвищення професійних характеристик працівників. Управління розвитком персоналу передбачає планування, організацію та впровадження дій, орієнтованих на вдосконалення знань, умінь, навичок і компетентностей персоналу. У межах організації розвиток персоналу реалізується за трьома ключовими напрямками (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Структурні напрями розвитку персоналу підприємства

Багатокомпонентність процесу розвитку персоналу відображається в тому, що він включає не лише навчання, але й соціальні та психологічні аспекти. Тобто розвиток персоналу покликаний забезпечити гармонійне зростання особистості працівника й підвищення його здатності до навчання, адаптації і професійного зростання, оскільки охоплює економічні, психологічні, соціальні та педагогічні виміри [7].

У загальному вигляді розвиток персоналу можна визначити як систему організаційно-управлінських рішень та заходів, спрямованих на планомірне підвищення знань, умінь, навичок, мотиваційних установок і поведінкових моделей працівників відповідно до стратегічних цілей організації та вимог зовнішнього середовища. При цьому акцент робиться не лише на поточній ефективності, а й на довгостроковому формуванні людського капіталу, здатного забезпечити інноваційний розвиток підприємства [8]. Тобто, розвиток персоналу підприємства – це діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню персоналу підприємства для досягнення організаційних та особистих цілей.

Формування політики розвитку персоналу підприємства слід розглядати як цілісний процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, опанування інших посад і розв'язання складніших завдань, що, у кінцевому підсумку, забезпечує формування нових компетентностей. Професійна та інша спеціальна освіта є лише одним зі складників цієї політики, адже справжній розвиток персоналу не обмежується навчальними програмами. Він охоплює широкий спектр заходів: планування професійного поступу, забезпечення можливостей кар'єрного росту, організацію стажувань, ротацій і інші інструменти підтримки внутрішньої мобільності працівників.

Комплексна політика розвитку персоналу впливає не лише на фінансово-економічні результати підприємства. Вона формує сприятливий внутрішній клімат, підсилює мотивацію трудового колективу, зміцнює організаційну лояльність, покращує якість комунікацій і загальну узгодженість управлінських процесів. Поряд із цим така політика відіграє помітну роль у професійному

становленні самих працівників: підвищення кваліфікації та здобуття нових знань підсилюють їхню конкурентоспроможність на ринку праці та відкривають можливості для подальшого кар'єрного зростання як у межах підприємства, так і поза ним. Це набуває особливого значення в умовах стрімкого старіння професійних знань і швидких технологічних трансформацій.

Ефективність політики розвитку персоналу визначається синергією трьох ключових чинників: наявністю необхідних знань, відповідних здібностей та достатньої мотивації працівників (рис. 1.2).

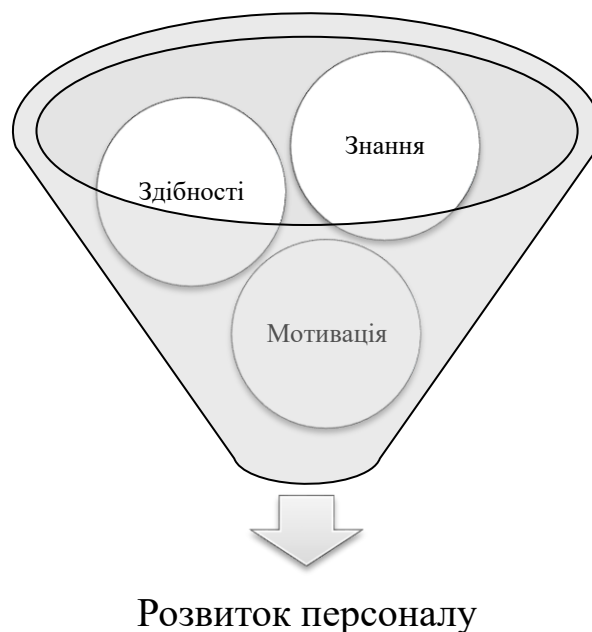


Рисунок 1.2 – Важливі чинники розвитку персоналу організації

Розвиток персоналу є органічним елементом системи управління персоналом і тісно пов'язаний з такими її підсистемами, як добір та найм, адаптація, оцінювання результатів праці, мотивація, організаційна культура, управління кар'єрою та кадровим резервом. Науковці наголошують, що розвиток персоналу фактично «зв'язує» стратегічні цілі організації з індивідуальними траєкторіями професійного зростання працівників, перетворюючи кадрову роботу з поточного адміністрування на стратегічний інструмент формування конкурентних переваг [9].

З позиції системного підходу розвиток персоналу розглядається як підсистема вищого порядку – системи управління людськими ресурсами. Вона функціонує на основі певних принципів (науковість, системність, безперервність, економічність, індивідуалізація, орієнтація на результат тощо) та реалізується через сукупність функцій і процесів (планування потреб у розвитку, організація навчання, оцінювання результатів, коригування програм) (рис. 1.3) [9].

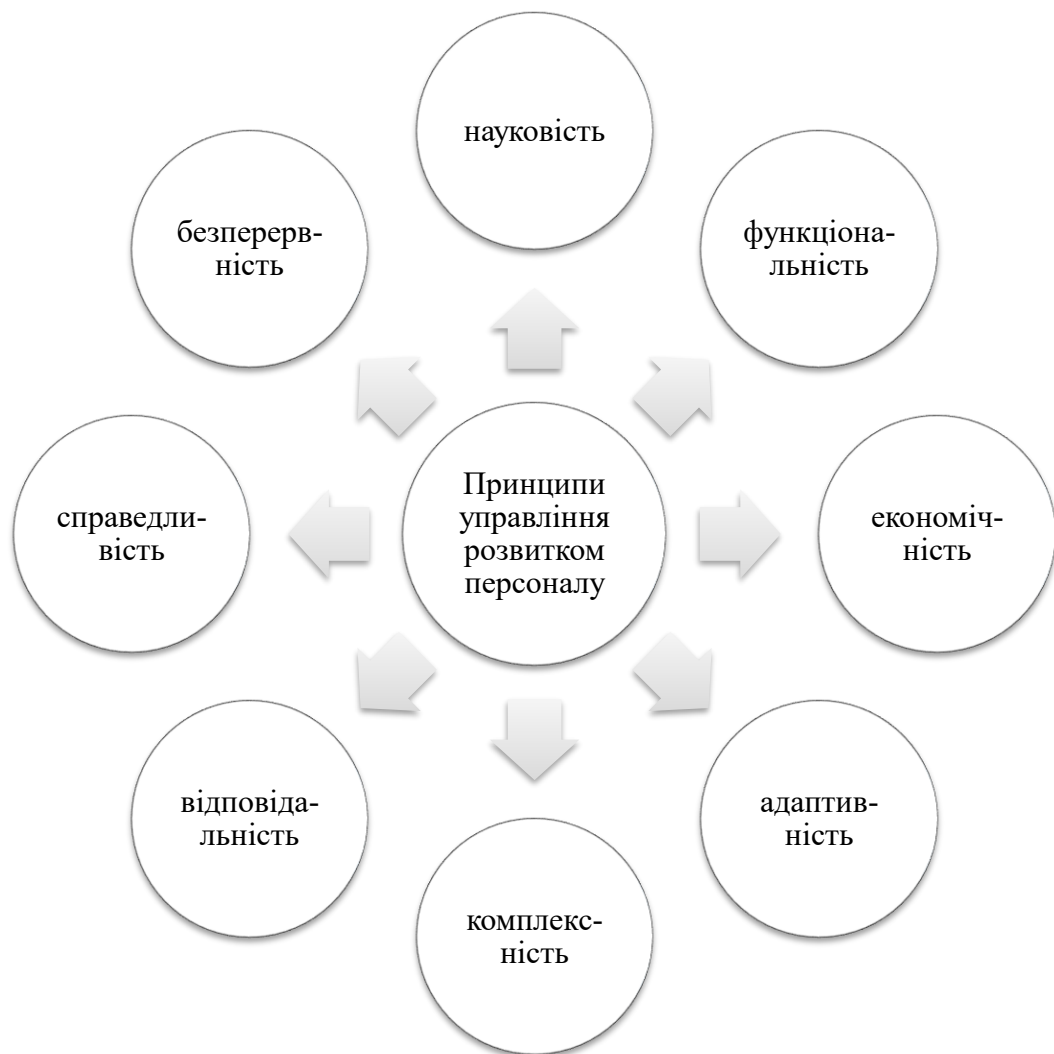


Рисунок 1.3 – Основні принципи розвитку персоналу як системи управління людськими ресурсами

Для організацій знаннєво- та сервісно-орієнтованого типу (зокрема

банківських установ) розвиток персоналу відіграє особливу роль, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від професійної компетентності й поведінки працівників у взаємодії з клієнтами. У таких організаціях система розвитку персоналу поступово трансформується у повноцінну систему розвитку людського капіталу, що охоплює не лише навчання, а й формування корпоративних цінностей, лідерських якостей, підприємницького мислення, здатності до роботи в умовах невизначеності та цифрової трансформації [10].

Цілі розвитку персоналу мають багаторівневий характер і стосуються як організації в цілому, так і окремих працівників. У наукових дослідженнях виокремлюються такі ключові групи цілей:

- стратегічні цілі – забезпечення відповідності компетентнісного профілю персоналу стратегічним планам розвитку організації; формування кадрового потенціалу для реалізації інноваційних і цифрових проєктів; підвищення конкурентоспроможності організації на ринку [11];

- операційні (тактичні) цілі – підвищення продуктивності праці, якості робіт і послуг, скорочення виробничих та операційних витрат, зниження плинності кадрів, зміцнення трудової дисципліни, поліпшення внутрішніх комунікацій [5];

- індивідуальні цілі – задоволення потреб працівників у професійному та особистісному зростанні, розкриття їхнього потенціалу, створення можливостей для кар'єрного просування, забезпечення працевлаштованості (employability) в умовах швидких змін ринку праці [10];

- соціальні цілі – підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу, розвиток соціального партнерства, зменшення соціальної напруженості в колективі, формування сприятливого психологічного клімату, підтримка балансу між роботою і приватним життям працівників [11].

Важливо, що цілі розвитку персоналу не є статичними: вони еволюціонують під впливом змін у зовнішньому середовищі (конкуренція, технологічні прориви, регуляторні вимоги, глобальні кризи, збройні конфлікти тощо) та внутрішніх трансформацій організації (зміна стратегії,

реструктуризація, цифровізація бізнес-процесів). Сучасні дослідження підкреслюють, що в умовах діджиталізації фокус зсувається від «разових» навчальних заходів до створення екосистеми безперервного розвитку знань і навичок працівників [13].

Виходячи з поставлених цілей, розвиток персоналу реалізується через виконання низки взаємопов'язаних завдань, серед яких у літературі найчастіше виокремлюються такі:

- діагностика та прогнозування кадрових потреб (виявлення наявного рівня компетентностей працівників, визначення розриву між поточними та необхідними компетентностями, прогноз потреб у нових знаннях і навичках з урахуванням технологічних та організаційних змін) [14];

- планування розвитку персоналу (формування планів навчання й розвитку за категоріями персоналу – керівники, фахівці, операційний персонал, розроблення індивідуальних планів розвитку, визначення бюджету на розвиток персоналу та джерел його фінансування) [14];

- організація та реалізація програм розвитку (добір форм і методів навчання – курси, семінари, тренінги, коучинг, наставництво, стажування, e-learning, blended-learning; інтеграція навчання в повсякденну діяльність – навчання на робочому місці, ротація, участь у проєктних командах; взаємодія із зовнішніми постачальниками освітніх послуг – університети, тренінгові компанії, професійні асоціації [15];

- оцінювання результативності розвитку персоналу (вимірювання змін у знаннях, навичках та поведінці працівників; аналіз впливу навчання на ключові показники діяльності – продуктивність, якість, плинність кадрів, рівень задоволеності працівників; коригування змісту і форм програм розвитку на основі отриманих результатів [16];

- формування кадрового резерву та управління кар'єрою (виявлення працівників з високим потенціалом; побудова індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання; підготовка резерву на керівні посади та ключові функції) [5].

У сучасних умовах до цих завдань додаються також розвиток цифрової грамотності та навичок роботи з даними, формування культури безперервного навчання, забезпечення інклюзивності та врахування різноманіття (diversity & inclusion) у програмах розвитку персоналу [11].

Ефективність розвитку персоналу значною мірою залежить від дотримання певних принципів. У працях українських і зарубіжних дослідників найчастіше згадуються такі принципи:

- науковість і системність, що передбачає базування програм розвитку на результатах наукових досліджень, кращих практиках та узгодженість із загальною системою управління персоналом [9];

- безперервність, яка пов'язана з сприйняттям розвитку персоналу як довгострокового процесу, що триває протягом усього періоду професійної діяльності працівника [5];

- індивідуалізація та диференціація – це урахування індивідуальних особливостей, мотивації, рівня підготовки та кар'єрних цілей працівників; розроблення різних форматів навчання для різних категорій персоналу [10];

- орієнтація на результат і практичність, що передбачає спрямування заходів розвитку на вирішення конкретних виробничих завдань, підвищення продуктивності праці, якості послуг, задоволеності клієнтів [8];

- економічна доцільність передбачає забезпечення оптимального співвідношення між витратами на розвиток персоналу та очікуваним економічним, соціальним і стратегічним ефектом [11];

- партнерство й залучення – активна участь самих працівників, їхніх безпосередніх керівників та топ-менеджменту у плануванні й реалізації заходів розвитку, формування спільної відповідальності за результати [15].

Щодо методологічних підходів, у літературі виділяють системний, процесний, компетентнісний, мотиваційний, а також поведінковий підходи до професійного розвитку персоналу. Системний підхід акцентує увагу на взаємозв'язках між різними елементами кадрової роботи; процесний – на поетапній логіці дій; компетентнісний – на формуванні певних

компетентностей; мотиваційний – на узгодженні розвитку з потребами і цінностями працівників; поведінковий – на зміні моделей поведінки працівників відповідно до стандартів організації [10].

Отже, можна зазначити, що управління розвитком персоналу – це не статична категорія, а динамічна система, яка формувалася упродовж історії науки управління та організаційної поведінки. Сучасне розуміння розвитку персоналу (англ. Human Resource Development, HRD) походить із традицій управління персоналом, педагогіки, організаційного розвитку та економіки знань [17].

Історично виділяють кілька етапів:

- ранній (індустріальний) етап – це етап, коли навчання працівників було зосереджене на операційній ефективності, адаптації до виробничих процесів і передаванні навичок (наприклад, система апрентисшипу, навчання ремеслам) [18];

- соціально-психологічний етап – з розвитком людських відносин у організаціях, коли акцент зміщується із суто технічних навичок до групової динаміки, мотивації, задоволеності працівників;

- концепція людського капіталу та стратегічного HRD – коли працівники почали розглядатися як актив, що створює цінність, і розвиток персоналу став критичним для конкурентоздатності організації [19];

- сучасний етап – інтеграція розвитку персоналу в бізнес-стратегію, зміни, цифровізація, безперервне навчання [17].

Концептуально сьогодні розвиток персоналу розглядається як багатовимірна система, що включає навчання і розвиток, організаційне та індивідуальне навчання, формування компетентностей, тісно пов'язана з адаптацією організації до змін. У цьому контексті важливо розрізняти HR (управління персоналом) і HRD (розвиток персоналу) – HR зосереджується на адмініструванні, кадрових процесах, а HRD – на розвитку потенціалу [20].

Отже, еволюція підходів до розвитку персоналу має значення для побудови сучасної системи розвитку: вона дозволяє краще зрозуміти, які

завдання та методи є актуальними, які – історично сформовані, а які потребують інноваційного підходу.

1.2 Особливості управління розвитком персоналу у банківській сфері

У банківській установі персонал виступає не просто виконавчим апаратом, а стратегічним ресурсом, який забезпечує реалізацію бізнес-моделі, підтримку клієнтських сервісів, управління ризиками та інноваційний розвиток. Зокрема, для українського банківського сектору характерно, що ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність праці і конкурентоспроможність установи: дослідження показують, що у вітчизняних банках продуктивність праці працівників значно нижча за рівні країн-членів OECD [21]. Таким чином, персонал банку виступає не лише як «ресурс», а й як критичний елемент, що формує якість сервісу, рівень довіри клієнтів, оперативність і гнучкість процесів.

Крім того, персонал банку є носієм та творцем організаційних знань, компетентностей та корпоративної культури. В умовах цифрової трансформації банківських послуг, зростання регуляторного тиску та клієнтської орієнтації, працівники повинні не лише володіти традиційними банківськими навичками, але й бути здатними до навчання, адаптації, інноваційної поведінки. Наприклад, дослідження українського HR-сектору підкреслюють, що фінансові й банківські установи звертають увагу на навички адаптивності, цифрового мислення, емоційного інтелекту серед персоналу [22]. Таким чином, роль персоналу у банківській установі ускладнюється. Доречно відмітити, що він стає носієм трансформаційного потенціалу, який допомагає банку адаптуватись до змін середовища, впроваджувати нові продукти та послуги, зміцнювати свою позицію на ринку.

Ще одним важливим аспектом є те, що персонал банку – це «мостик» між внутрішніми управлінськими системами та клієнтською взаємодією. Працівники фронт-офісу, операційного підрозділу, Back-office повинні

забезпечувати не лише технічне виконання продуктів, але й підтримку корпоративної культури, дотримання стандартів безпеки, антикризову готовність. У контексті українських банків це особливо актуально: система управління персоналом та розвиток людського капіталу повинні враховувати як внутрішні вимоги – компетентності, навчання, оцінювання, адаптацію – так і зовнішні виклики, такі як економічна нестабільність, зміни законодавства, війна [23].

Отже, у банківській установі персонал набуває ролі стратегічного активу, вплив якого виходить за межі виконання поточних операцій – він стає рушійною силою змін, засобом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Таким чином, управління розвитком персоналу в банківській сфері належить до найбільш складних і відповідальних елементів HR-системи, оскільки саме працівники виступають ключовим фактором забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційності банку. Банківський сектор характеризується високим рівнем регуляторного навантаження, динамічними змінами нормативної бази, жорсткими вимогами до управління ризиками, інтенсивною цифровізацією процесів і високими очікуваннями клієнтів. Тому розвиток персоналу в цьому секторі має свою специфіку, відмінну від інших галузей, – як за змістом, так і за механізмами реалізації.

Розвиток персоналу в банківській організації функціонує як система, що має чітко окреслену структуру та взаємозв'язки між своїми елементами. Системний підхід передбачає, що для ефективного розвитку персоналу необхідно розглядати такі компоненти: цілі та принципи, процеси й функції, ресурси, мотивацію, оцінювання.

Компоненти системи розвитку персоналу банківської організації включають (рис. 1.4):

- нормативно-цільовий блок задає рамки та орієнтири щодо визначення цілей розвитку, політик, компетентнісних моделей, принципів тощо;
- організаційно-функціональний блок – включає функції планування

розвитку, організації навчання, оцінювання, кар'єрного менеджменту, тобто процеси, через які реалізується розвиток;

– ресурсний блок передбачає забезпечення навчальних заходів фінансами, матеріалами, технологіями, людьми (тренери, наставники);

– мотиваційно-поведінковий блок включає стимулювання працівників до участі в програмах розвитку, формування мотивації, створення сприятливого середовища;

– інформаційно-аналітичний блок ґрунтується на зборі та аналізі даних про компетентності, ефективність навчання, моніторинг результатів, коригування.

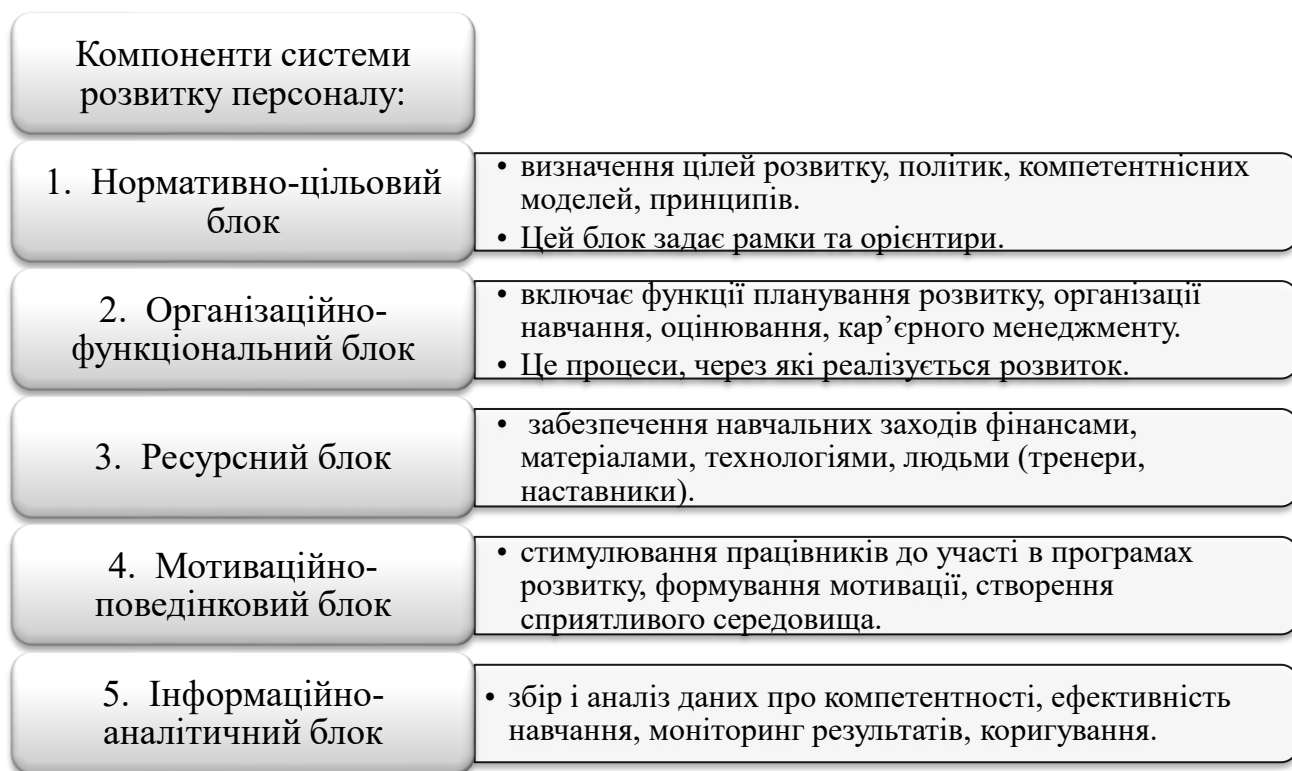


Рисунок 1.4 – Основні компоненти системи розвитку персоналу банківської установи

У наукових публікаціях підкреслюють важливість того, щоб система розвитку була поєднана з іншими HR-функціями: підбір, оцінювання,

мотивація, адаптація. Така інтеграція забезпечує, з одного боку, узгодженість, а з іншого – гнучкість у реагуванні на зміни [24].

Ключові принципи системної побудови включають безперервність, науковість, орієнтацію на результат, індивідуалізацію. Тобто, система розвитку персоналу повинна передбачати не одноразове навчання, а довготермінову траєкторію розвитку працівника.

Таким чином, структура системи розвитку персоналу визначає, як саме організація переводить стратегію в конкретні програми, як формує ресурси, як стимулює участь працівників та як оцінює досягнення.

Для цілісного розуміння розвитку персоналу банківської організації важливо диференціювати рівні, на яких він відбувається, а також форми, які використовуються для реалізації.

Доцільно виділяти такі 3 рівні розвитку персоналу банківської організації:

- індивідуальний рівень – розвиток конкретного працівника (знання, вміння, мотивація, кар’єрний потенціал);
- груповий/командний рівень – розвиток взаємодії в командах, комунікативних навичок, лідерства, колективної продуктивності;
- організаційний рівень – розвиток системи, культури навчання, кадрового резерву, компетентнісної бази організації, тобто це не лише окремі працівники, а ціла організація.

Поширеними є такі форми розвитку персоналу банківської організації:

- формальне навчання (курси, семінари, програми підвищення кваліфікації);
- неформальне навчання (стажування, обмін досвідом, участь у проєктах, наставництво);
- інформальне навчання (самоосвіта, навчання у процесі роботи, спонтанне навчання).

Таким чином, банківська організація повинна планувати розвиток на всіх трьох рівнях, використовуючи різноманітні форми навчання, адаптуючи їх до

потреб працівників і цілей організації.

Розвиток персоналу в організації залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначають умови і можливості реалізації кадрових заходів. Розгляд цих факторів допомагає формувати адекватну стратегію розвитку персоналу [19].

Внутрішні фактори включають такі: стратегія та цілі організації; організаційна структура і культура; кадрова політика (добір, адаптація, оцінювання); ресурсне забезпечення (бюджет, технології, тренери); мотиваційні системи; технологічний рівень і зміни в бізнес-процесах.

До зовнішніх факторів відносимо: змінність ринкових умов і конкурентне середовище; технологічні революції, цифровізація; демографічні тенденції і ситуація на ринку праці; регуляторне й законодавче поле; суспільні та культурні зміни; глобалізація, зміни моделей праці (телеработа, гнучкі формати).

Оскільки розвиток персоналу має стратегічне значення, організації повинні враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, адаптуючи систему розвитку до змін середовища, забезпечуючи гнучкість і готовність до трансформацій.

Банківська діяльність передбачає роботу з фінансовими даними, ризиками, складними інформаційними системами та клієнтськими запитами, тому кадровий склад потребує постійного оновлення компетенцій. До традиційних компетенцій відносять фінансовий аналіз, економічні знання, знання банківських продуктів, а додаються цифрові, аналітичні та поведінкові компетенції.

У розглянутому дослідженні зазначено, що сучасний банківський персонал повинен володіти навичками роботи з big data, цифровим сервісом, аналітичними платформами, а також демонструвати клієнтоорієнтованість, емоційну стабільність та здатність працювати в умовах швидких змін [23].

Крім того, банки відзначають потребу у компетенціях з кібербезпеки, автоматизації бізнес-процесів, роботи з системами штучного інтелекту. Тобто

сьогодні вже сформувалася нова група компетенцій – digital banking skills, які включають використання CRM-систем, чат-ботів, автоматизованих каналів обслуговування та інтелектуальних аналітичних інструментів.

Сучасний банківський сектор характеризується інтенсивною цифровою трансформацією, що безпосередньо впливає на HR-системи. Мова йде не лише про цифрові банківські послуги, а й про digital HRM, який включає:

- електронні платформи для навчання (LMS);
- адаптивні навчальні програми;
- HR-аналітику;
- дистанційні та змішані формати навчання;
- штучний інтелект у плануванні кар'єри.

Використання HR-аналітики у банках забезпечує точне визначення розривів у компетенціях, прогнозування потреб у персоналі та оптимізацію витрат на навчання [23]. Тобто це означає, що розвиток персоналу в банках – це не разові тренінги, а елемент цифрової екосистеми, де дані про навчання інтегровані з даними про продуктивність і ризики.

1.3 Методи, моделі та інструменти розвитку персоналу в банківській сфері

Оцінювання ефективності програм розвитку персоналу у банківській сфері є критично важливим елементом HR-системи, оскільки навчання й розвиток працівників потребує значних інвестицій, а банки повинні отримувати підтверджуваний результат у вигляді підвищення ефективності операцій, якості обслуговування клієнтів, мінімізації ризиків та зростання внутрішньої стійкості. У світовій та українській практиці використовується низка теоретичних і прикладних моделей, які дозволяють оцінювати розвиток персоналу комплексно.

Для системного аналізу доцільно порівняти ключові моделі, що застосовуються у банківській сфері, узагальнивши їхні сильні сторони, сфери

застосування та обмеження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика моделей оцінювання розвитку персоналу у банках [25; 26; 27; 28; 29; 30]

Модель	Основна ідея	Що оцінює найкраще	Обмеження
Модель Кіркпатріка	Оцінка навчання на 4 рівнях: реакція → навчання → поведінка → результат	Якість проведення навчання та зміни у поведінці працівників	Не показує фінансовий ефект та ROI
Модель ROI Філліпса	Додає 5-й рівень – розрахунок рентабельності інвестицій	Економічну ефективність програм навчання	Складна у точних обчисленнях; потребує якісних даних
Balanced Scorecard (BSC)	Пов'язує розвиток персоналу з бізнес-стратегією	Комплексний вплив на фінансові, клієнтські та процесні показники	Потребує узгодженої системи KPI в банку
Competency Gap Model	Визначає розрив між наявними і необхідними компетенціями	Точність підбору програм розвитку; індивідуальні плани	Не оцінює безпосередній бізнес-вплив
Risk-Based HRD Model	Оцінює розвиток через рівень операційних і комплаєнс-ризиків	AML/KYC, помилки, шахрайство, операційні ризики	Застосовна лише у високорегульованих секторах
Customer Value HRD Model	Орієнтується на клієнтську якість та сервіс	Показники CSAT, NPS, FCR, CES	Не розкриває технічних навичок персоналу
Talent Pipeline Model	Зосереджена на розвитку кадрового резерву та наступництві	Внутрішню мобільність, утримання талантів	Не підходить для короткострокових навчальних програм
HR Analytics Model	Data-driven оцінювання за великими даними	Прогноз продуктивності, ризики звільнень, залученість	Потребує цифрової зрілості та якісної HR-аналітики

Надамо коротку характеристику кожної з показаних у таблиці 1.1 моделей оцінки розвитку персоналу у банках.

Модель Кіркпатріка (Kirkpatrick Model). Модель Кіркпатріка є класичною основою для оцінки результативності навчання, яка вибудовує логіку аналізу від емоційної реакції учасників до вимірювання фактичного впливу навчання на бізнес-результати банку. Цей підхід дозволяє визначити, наскільки зміни у знаннях та поведінці працівників трансформуються у підвищення ефективності операційної діяльності. Дана модель є однією з найпоширеніших моделей, яку застосовують у міжнародних банківських групах (HSBC, Citi, Deutsche Bank). Вона передбачає оцінювання ефективності навчання на чотирьох рівнях: 1) реакція – оцінюється задоволеність працівників програмою (опитування, зворотний зв'язок); 2) навчання – вимірюється приріст знань, умінь, компетенцій (тести, іспити, digital-assessment); 3) поведінка – чи змінилися реальні дії працівника на робочому місці після навчання (спостереження, KPI); 4) результат – вплив програми на бізнес-цілі банку (зменшення помилок і фінансових втрат, підвищення якості клієнтського сервісу, зменшення ризиків, збільшення продажів продуктів, скорочення часу обслуговування). Отже, дана модель добре працює у банках, де існує чітка система вимірювання операційних показників [25; 26].

Модель ROI Філіпса (Phillips ROI Methodology). Дана модель доповнює підхід Кіркпатріка розрахунком фінансової віддачі інвестицій у розвиток персоналу. Вона надає змогу банкам обґрунтовувати управлінські рішення щодо фінансування навчальних програм, визначати їхню рентабельність та порівнювати різні формати розвитку за економічною ефективністю. Тобто вона доповнює Модель Кіркпатріка п'ятим рівнем – обчисленням рентабельності інвестицій у навчання ($ROI (\%)$ визначається як відношення чистого прибутку від навчання до вартості навчання). Банк порівнює економію коштів з вартістю програми. Банківські установи застосовують цю модель для програм: впровадження нових IT-систем, підготовки ризик-менеджерів, комплаєнс-навчання, розвитку менеджерів відділень [27; 28].

Модель Balanced Scorecard (BSC). Методологія Balanced Scorecard дозволяє оцінювати розвиток персоналу через взаємозв'язок із ключовими стратегічними напрямками банку. Оскільки банківські установи одночасно працюють із фінансовими, клієнтськими та операційними показниками, BSC забезпечує комплексне бачення того, як навчання впливає на досягнення стратегічних цілей. У банківській сфері BSC дозволяє оцінювати розвиток персоналу у взаємозв'язку з: 1) фінансовою перспективою (скорочення операційних витрат; зменшення фінансових ризиків); 2) клієнтською перспективою (швидкість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів, приріст NPS); 3) бізнес-процесами (зменшення кількості помилок, дотримання SLA (service level agreements), швидкість внутрішніх процесів); 4) навчання та розвиток (HR-перспектива) (охоплення персоналу навчанням, скорочення skill-gap, внутрішня мобільність, закриття вакансій внутрішніми кандидатами). Отже, BSC у банках дозволяє пов'язати розвиток персоналу з KPI усіх підрозділів [29].

Модель компетентнісної відповідності (Competency Gap Model). Ця модель зосереджується на виявленні розривів між фактичним та необхідним рівнем компетенцій працівників. Цей підхід є важливим для банків, що працюють у високотехнологічному середовищі, де якість компетентностей персоналу визначає здатність банку відповідати регуляторним вимогам і впроваджувати цифрові інновації. У банках широко застосовується аналіз skill-gap, тобто розриву між наявними та необхідними компетенціями. Основні етапи моделі: побудова карти компетенцій для кожної ролі (касира, аналітика, менеджера з ризиків, комплаєнс-офіцера); оцінка фактичних компетенцій (360°, тести, digital-assessment); визначення «розривів»; формування індивідуальних планів розвитку (IDP); перевірка динаміки – наскільки зменшився розрив після навчання. Це найточніша модель, коли банк переходить до цифрової трансформації й потребує швидкої перекваліфікації персоналу [30].

Модель оцінки через управління ризиками (Risk-Based HRD Model). У банківській сфері, де дотримання вимог регуляторів і управління операційними

ризиками є критичними елементами стабільності, Risk-Based HRD Model дозволяє оцінювати навчання через вплив на зменшення ризикових інцидентів. Модель фокусується на компетенціях, що впливають на KYC/AML, кібербезпеку, контроль операцій і внутрішній комплаєнс. Ця модель є специфічною та характерною саме для банків, оскільки персонал – важливий фактор операційних ризиків. Показники моделі: кількість помилок у транзакціях; кількість порушень процедур KYC та AML; кількість випадків шахрайства; дотримання внутрішніх правил; ефективність роботи у системах контролю; швидкість реакції на зміни нормативів. Відповідно ефективна програма розвитку персоналу повинна зменшувати ризик-інциденти [31].

Модель оцінки через клієнтську цінність (Customer Value HRD Model). Дана модель акцентує увагу на зв'язку між розвитком персоналу та якістю обслуговування клієнтів. Для банків із високою конкуренцією у сфері клієнтських сервісів ця модель дозволяє оцінити, як навчання персоналу впливає на задоволеність клієнтів, швидкість обслуговування та імідж банку. Модель підходить для банків з високою клієнтською орієнтацією, де розвиток персоналу впливає на: задоволеність клієнтів; індекс готовності рекомендувати; рівень вирішення питання з першого звернення; індекс зусиль клієнта. Якщо навчання персоналу з підвищення емоційного інтелекту, сервісних навичок чи digital-обслуговування підвищує ці показники – програма вважається ефективною [32].

Модель розвитку талантів (Talent Pipeline Model). Дана модель розглядає розвиток персоналу як механізм формування та підтримки кадрового резерву. У банківській сфері, де важливу роль відіграє швидке закриття вакансій та наступництво на керівних посадах, ця модель допомагає оцінити здатність банку створювати сталу базу для внутрішніх призначень та розвитку талантів. Модель оцінює не лише результати навчання, а й те, наскільки банк: формує кадровий резерв; утримує ключових працівників; забезпечує наступництво керівних посад; зменшує витрати на зовнішній найм. Це стратегічна модель для великих банків [33; 34].

Data-driven модель оцінювання (HR Analytics Model). Зазначена модель заснована на використанні HR-даних і алгоритмічних інструментів для оцінки впливу розвитку на продуктивність, залученість і кадрові ризики. Для банків, що активно цифровізують процеси, цей підхід забезпечує глибоке й точне аналітичне бачення результативності навчання через інтеграцію даних з HRM-систем, KPI-панелей та операційних метрик. Це сучасна модель, яка використовує big data HR-аналітики для оцінки: коефіцієнта залученості працівників; прогнозування ризику звільнень (attrition rate); ефективності команд; кореляції між навчанням і продуктивністю; оцінювання career mobility (швидкість внутрішніх переходів). Банки, що застосовують аналітику використовують алгоритмічні моделі для автоматичного призначення курсів [35; 36].

Найбільшого поширення у банківській практиці в останні роки набувають такі 5 моделей розвитку персоналу: модель розвитку через бізнес-компетенції; модель безперервного розвитку (continuous learning model); модель розвитку через управління талантами; проєктна модель розвитку персоналу; модель розвитку через корпоративну культуру (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Найбільш поширені моделі розвитку персоналу банків

Модель розвитку через бізнес-компетенції фокусується на формуванні компетенцій, критично важливих для досягнення банком стратегічних цілей. Зазвичай виділяють такі групи компетенцій: технічні (hard skills); поведінкові (soft skills); цифрові; комплаєнс-компетенції; компетенції ризик-менеджменту; лідерські компетенції. Банки розробляють власні нормативні «карти компетенцій», які визначають вимоги до кожної ролі. На їх основі формуються індивідуальні плани розвитку, програми підвищення кваліфікації та оцінювання результатів навчання [37].

Модель безперервного розвитку (continuous learning model) є поширеною у сучасному банкінгу, оскільки переважає концепція безперервного навчання. Працівники повинні постійно оновлювати знання, оскільки: змінюється регуляторне середовище; модернізуються системи банку; впроваджуються нові фінансові продукти; з'являються нові вимоги до обслуговування клієнтів. У межах даної моделі набувають поширення такі напрями: мікронавчання; навчальні маршрути в LMS; регулярні апдейти з комплаєнсу; self-paced learning; персональні траєкторії розвитку [38].

Модель розвитку через управління талантами спрямована на формування у банку кадрів майбутнього. До її елементів відносять: стратегічний кадровий резерв; high-potential програми; програми розвитку майбутніх керівників; кадрові ротації для потенційних управлінців; succession planning – планування наступності. Ця модель дозволяє планувати розвиток персоналу не тільки у короткостроковій перспективі, а й у довгостроковій, забезпечуючи стабільність управлінської ланки [39].

Проектна модель розвитку персоналу усе частіше застосовується у банках, коли розвиток персоналу відбувається через участь у командних проєктах та пов'язано з: розробкою нового мобільного додатка; впровадження чат-бота; запуску нової послуги; оптимізацією кредитних процедур. Проєктне середовище дозволяє працівникам набути неформальних компетенцій: комунікації, планування, аналітики, прийняття рішень, гнучкості [40].

Модель розвитку через корпоративну культуру набуває значного

поширення, оскільки банківська корпоративна культура є не лише елементом управління персоналом, а й інструментом розвитку. У рамках цієї моделі працівникам передається: цінність клієнтського сервісу; етичні стандарти; культура відповідальності; дисципліна та структурність; культура цифрових інновацій. Навчання інтегрується з культурними елементами, що формує узгоджену поведінкову модель усіх співробітників [41].

Розвиток персоналу в банківській сфері є одним з ключових напрямів стратегічного управління людськими ресурсами. Цей процес набуває особливої ваги в умовах цифровізації, підвищеної регуляторної складності та трансформації бізнес-моделей банків. Сучасний банк не може розглядати розвиток персоналу як додаткову HR-опцію – навпаки, це стає фундаментальною умовою підвищення ефективності роботи, забезпечення операційної стійкості, зміцнення довіри клієнтів, а також підтримки конкурентоспроможності на фінансовому ринку. З огляду на це, методи, моделі та інструменти розвитку персоналу у банках істотно відрізняються від аналогічних механізмів в інших секторах і формують цілісну систему, яка інтегрується у бізнес-стратегію установи [42].

Банки, особливо великі фінансові установи, реалізують комплекс формальних навчальних програм, які можуть включати курси з фінансової грамотності, банківських продуктів, операційної діяльності, комплаєнсу, технічних інструментів, управління ризиками та нових технологій. Ці програми зазвичай мають структуру, затверджену банком.

Формальне навчання може набувати різних форм:

- внутрішні корпоративні академії;
- професійні курси у співпраці з підготовчими центрами;
- довготривалі програми, орієнтовані на фахівців середнього та вищого рівня;
- короткі інтенсиви (bootcamp) з актуальних тем: FinTech, AML, KYC, машинне навчання.

Такі програми зазвичай мають модульну структуру, де кожен модуль

спрямований на формування компетенцій, необхідних для певної посади.

Неформальна освіта у банківській сфері стала одним із найефективніших способів формування нових навичок. Вона включає:

- наставництво;
- професійні спільноти (communities of practice);
- самоосвіту;
- peer-learning;
- мікронавчання (microlearning) [43].

У банках особливо цінується метод фасилітованого обміну знаннями: тематичні зустрічі, обговорення кейсів, внутрішні вебінари, обмін досвідом між відділеннями. Це дозволяє швидко розповсюджувати знання, формувати єдину культуру якості й стандарти поведінки.

Банківський сектор характеризується високою операційною інтенсивністю, тому частина навчання завжди відбувається безпосередньо під час роботи. До цього методу належать:

- стажування молодих спеціалістів;
- ротації між відділами;
- виконання нових функцій під контролем наставника;
- shadowing – спостереження за досвідченим працівником;
- участь у проєктних групах.

Цей метод вважається одним із найбільш ефективних, оскільки дозволяє співробітникам набувати компетенцій у реальних умовах та одразу застосовувати нові знання.

Сучасні банки активно використовують навчальні симуляції для підготовки персоналу до нестандартних ситуацій. До них належать:

- моделювання кризових ситуацій (bank run simulation);
- тренажери касових операцій;
- симулятори відділень банку;
- сценарії взаємодії з клієнтом у складних умовах;
- сценарії кіберінцидентів.

Ці методи дозволяють без ризику для банку відпрацювати поведінку персоналу у ситуаціях високої невизначеності та ризику [44].

Важливими інструментами розвитку персоналу в банківській сфері є: корпоративні освітні платформи; цифрові тренажери та симулятори; HR-аналітика як інструмент розвитку; комунікаційні платформи; інструменти самооцінювання і self-learning [45].

Провідні банки створюють власні корпоративні освітні платформи (LMS), що дозволяє персоналу проходити навчання у будь-який час. На корпоративних освітніх платформах розміщуються: відеолекції; інтерактивні тренінги; тести; симуляції; електронні бібліотеки; персональні навчальні маршрути. Переваги LMS: швидке оновлення матеріалів відповідно до змін законодавства; автоматичне відстеження прогресу працівників; можливість сертифікації.

Набувають поширення цифрові тренажери та симулятори. Інтерактивні симуляції дають змогу працівникам тренуватися у безпечному середовищі, зокрема: симуляція касових операцій дозволяє уникати помилок у реальних умовах; симуляція стресових ситуацій формує стійкість; сценарії врегулювання конфліктних ситуацій допомагають у роботі з клієнтами. Ці інструменти забезпечують високу якість підготовки персоналу.

HR-аналітика як інструмент розвитку охоплює: аналіз прогалин у компетенціях; прогнозування кадрових ризиків; оптимізацію навчальних програм; вимірювання впливу навчання на KPI. На основі великих даних банки можуть будувати персоналізовані навчальні траєкторії.

Комунікаційні платформи важливі у сучасній практиці, оскільки банкам потрібна ефективна комунікація між відділеннями, керівниками та персоналом. Для цього використовуються: внутрішні соціальні мережі (Workplace, Beekeeper); корпоративні групи в месенджерах; канали для швидкого обміну інформацією. Ці платформи формують середовище, де працівники обмінюються знаннями, діляться досвідом, пропонують ідеї.

Все більшого поширення набувають інструменти самооцінювання і self-learning: персональні профілі компетенцій; тестування здібностей; модулі

самооцінки; індивідуальні плани розвитку (IDP). Self-learning дозволяє підвищити мотивацію працівника та формує відповідальне ставлення до власного розвитку.

Отже, ефективні банки не покладаються на один інструмент чи метод розвитку персоналу, а переважно комбінують різні підходи. Поєднання формальних і неформальних методів дозволяє забезпечити гнучкість навчання; використання цифрових інструментів – прискорити передачу знань; застосування моделей розвитку – інтегрувати персонал у бізнес-процеси. Системний розвиток персоналу забезпечує: підвищення професійної компетентності; зменшення ризиків; покращення сервісу; виконання стратегічних цілей банку; зростання конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи теоретичні засади, встановлено, що персонал у сучасній організації трансформувався з пасивного ресурсу на ключовий стратегічний капітал, що безпосередньо визначає її конкурентоспроможність та адаптивність. Розвиток персоналу визначено як цілеспрямований, системно організований та безперервний процес якісної трансформації професійних та особистісних якостей працівників. Цей процес забезпечує перехід від виконання поточних функцій до розкриття довгострокового потенціалу, що дозволяє організації досягати стратегічних цілей через ефективне використання людського капіталу.

Система цілей розвитку має комплексний характер, поєднуючи стратегічні інтереси установи (ринкове лідерство), операційні потреби бізнес-процесів (продуктивність) та індивідуальні прагнення працівників (самореалізація). Реалізація цих цілей вимагає системного підходу, що базується на принципах науковості, безперервності та індивідуалізації. Ефективне управління розвитком персоналу перетворює кадрову роботу з

адміністративної функції на потужний інвестиційний інструмент, який зв'язує особистий поступ кожного працівника із загальним прогресом організації.

Дослідження особливостей банківської сфери підтвердило, що в умовах високого регуляторного навантаження та жорсткої конкуренції персонал банку виступає стратегічним активом і носієм трансформаційного потенціалу. Специфіка управління розвитком у банках полягає у необхідності формування особливого профілю компетенцій, який, окрім глибоких фінансових знань, включає «digital banking skills», навички управління ризиками та високу емоційну стійкість. Працівники банку стають «містком» між складними внутрішніми ІТ-системами та клієнтськими запитами, що вимагає від них здатності до постійного оновлення знань.

Сучасна система розвитку персоналу в банківській установі функціонує як багатокомпонентна екосистема, що інтегрує нормативні вимоги, цифрові технології навчання та мотиваційні механізми. Вплив зовнішніх факторів, таких як цифрова трансформація та воєнні виклики в Україні, зумовлює перехід до моделі «digital HRM». На цьому рівні розвиток персоналу стає безперервною траєкторією, що охоплює індивідуальний, командний та організаційний рівні, забезпечуючи готовність банку до швидких змін ринкових умов та нових моделей дистанційної праці.

Аналіз методологічного інструментарію показав, що для банківської сфери критично важливим є використання моделей оцінювання, які пов'язують навчання з бізнес-результатами та управлінням ризиками. Серед ключових підходів виокремлено моделі Кіркпатріка, Філліпса та Balanced Scorecard, які дозволяють трансформувати якісні зміни у поведінці персоналу в кількісні показники ефективності (ROI, NPS, KPI). Найбільш перспективною для сучасних банків є «HR Analytics Model», яка базується на використанні великих даних для прогнозування потреб у навчанні та персоналізації освітніх маршрутів.

Встановлено, що ефективність розвитку забезпечується синергією формальних (корпоративні академії), неформальних (наставництво, реє-

learning) та симуляційних методів навчання. Використання інноваційних інструментів, таких як LMS-платформи, цифрові тренажери касових операцій та психологічні симулятори, дозволяє банкам проводити навчання у безпечному середовищі з мінімальними ризиками для клієнтського досвіду. Системне комбінування цих методів у поєднанні з моделлю управління талантами забезпечує формування стійкого кадрового резерву та високу оперативну ефективність банківської установи.

2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Ощадбанк»

АТ «Ощадбанк» є одним із найстаріших банківських інститутів України. Його історія нерозривно пов'язана з державними ощадними установами, що існували на території країни.

Після проголошення незалежності України на базі республіканського банку трудових ощадних кас СРСР було створено Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України. Цей момент вважається початком сучасної історії Ощадбанку. У 1992 р. банк був реорганізований у Акціонерний комерційний ощадний банк України, що дозволило йому перейти до комерційної діяльності, хоча він і залишався повністю державним. У 1999 р. банк було остаточно перетворено на Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (ВАТ «Ощадбанк»), а у 2011 р. форма власності була змінена на публічне акціонерне товариство (ПАТ), а згодом – на АТ.

Ощадбанк завжди зберігав 100% державну власність. До 2015 року він був єдиним банком, чиї вклади населення гарантувалися державою повністю, а не лише Фондом гарантування вкладів фізичних осіб (хоча з 2015 року банк приєднався до Фонду, гарантія від держави лишається).

Протягом 2014–2020 рр. відбувалася активна реорганізація та діджиталізації у банку. Банк почав масштабне оновлення ІТ-систем, переформатування мережі відділень та впровадження сучасних банківських продуктів (зокрема, мобільного банкінгу «Ощад 24/7»). Мета полягала у перетворенні великої, застарілої структури на гнучкий, сучасний та ефективний комерційний банк, зберігаючи при цьому стратегічну соціальну функцію.

Сьогодні Ощадбанк залишається лідером за кількістю відділень та відіграє ключову роль у підтримці державних соціальних та підприємницьких

програм, особливо в умовах воєнного часу.

Ощадбанк має беззаперечний статус системно важливого банку для фінансової стабільності України. Він послідовно утримує другу позицію в країні за ключовими фінансовими показниками: обсягом чистих активів, зобов'язань та капіталу. Як універсальна фінансова установа, Ощадбанк контролює вагому частину ринку – його частка за загальними активами становить 12,7%.

Банк є абсолютним лідером за фізичною присутністю в Україні. Станом на початок 2025 року його відділення налічували понад 1150 установ. Це забезпечує Ощадбанку найбільше покриття та доступність. До того ж, банк входить до трійки лідерів за кількістю платіжних терміналів і банкоматів, а також за обсягом випущених платіжних карток.

На ринку залучення коштів клієнтів Ощадбанк впевнено посідає друге місце та залишається лідером за обсягом залучених строкових депозитів фізичних осіб. Це свідчить про високий рівень довіри населення.

У сфері кредитування банк демонструє стратегічний вплив на економіку: він займає перше місце за обсягами фінансування юридичних осіб (зокрема, пріоритетних галузей та критичної інфраструктури) та утримує третю позицію у кредитуванні фізичних осіб.

Ощадбанк усвідомлює свою соціальну місію, керуючись принципами сталого розвитку. Він залишається піонером у фінансовому секторі в питаннях інклюзивності, очолюючи обслуговування людей з інвалідністю та активно розширюючи власну програму «Моя безбар'єрність».

Діяльність банку спрямована на захист прав споживачів та соціальну підтримку населення. Вживаються системні заходи для мінімізації наслідків кризових ситуацій, що дозволяє банку підтримувати високий ринковий рівень клієнтського досвіду та прагнути до статусу «банку першого вибору» для українців.

Відповідно до обраної бізнес-моделі Ощадбанк функціонує як універсальна фінансово-кредитна установа, що поєднує широкий спектр

банківських послуг для різних категорій клієнтів. Стратегічний акцент робиться на розбудові роздрібного напрямку та сегмента мікро-, малого й середнього бізнесу (ММСБ), водночас банк зберігає стабільні позиції в корпоративному сегменті.

Станом на кінець 2024 року структура активів банку характеризується таким співвідношенням: 53% становить інвестиційний портфель, 26% – чистий кредитний портфель, 21% – інші активи. Кредитний портфель сформований переважно за рахунок корпоративних позичальників (58%). Частка кредитів фізичним особам становить 19%, а клієнтам ММСБ – 23% (рис. 2.1).

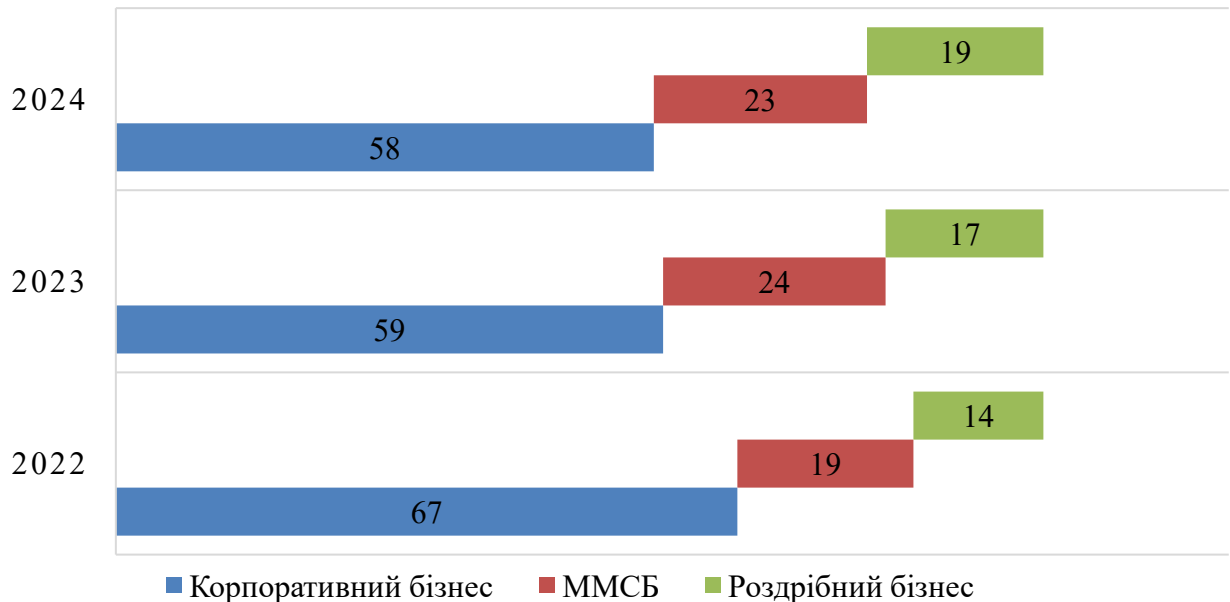


Рисунок 2.1 – Динаміка структури кредитів АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 рр., частка від чистих кредитів, % [45, с. 8]

Упродовж 2022–2024 рр. структура кредитного портфеля Ощадбанку демонструє чітку тенденцію до зменшення частки корпоративного бізнесу: з 67% у 2022 р. до 58% у 2024 р., що свідчить про поступову диверсифікацію кредитування. Водночас сегмент ММСБ утримує стабільний рівень із незначним зростанням у 2024 р., що відображає орієнтацію банку на підтримку малого та середнього бізнесу в умовах воєнної економіки. Частка роздрібного

кредитування помірно збільшується (з 14% до 19%), що сигналізує про поживавлення споживчої активності та зростання попиту на роздрібні продукти. Загалом структура портфеля свідчить про прагнення банку збалансувати ризики та посилити клієнтоорієнтованість за рахунок розширення ММСБ і роздрібного сегментів.

Портфель строкових депозитів у 2024 році є домінантно роздрібним: 79% коштів сформовано за рахунок фізичних осіб, 8% – коштів ММСБ, 13% – корпоративних клієнтів (рис 2.2).

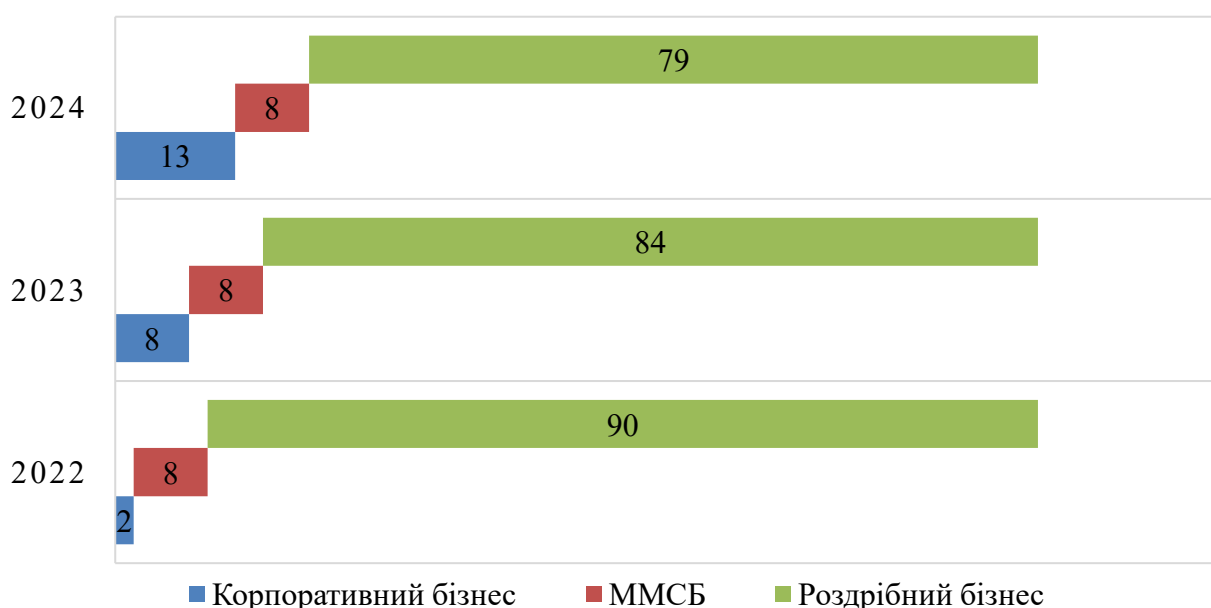


Рисунок 2.2 – Динаміка структури депозитів АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 рр., частка від депозитів, % [45, с. 8]

Упродовж 2022–2024 рр. депозитний портфель Ощадбанку зберігає чітко виражену роздрібну орієнтацію: частка коштів фізичних осіб залишається домінантною, хоча й поступово зменшується – з 90% у 2022 р. до 79% у 2024 р. На цьому тлі частка корпоративного бізнесу демонструє зростання (з 2% до 13%), що може свідчити про поступове відновлення довіри корпоративних клієнтів та збільшення їхньої ліквідності. Частка депозитів сегмента ММСБ залишається стабільною на рівні 8%, підтверджуючи сталий рівень участі

малого та середнього бізнесу в ресурсній базі банку. Загалом динаміка відображає тенденцію до диверсифікації депозитного портфеля та зниження залежності банку від роздрібного сегмента.

Основним критерієм оцінювання результативності діяльності банку у 2024 році є виконання бізнес-плану та досягнення цільових індикаторів Стратегічної програми розвитку на 2024–2028 рр. За підсумками року чистий прибуток АТ «Ощадбанк» становив 7 893 млн грн, що стало можливим завдяки високій адаптивності установи до умов воєнного стану та ефективним управлінським рішенням (рис. 2.3).

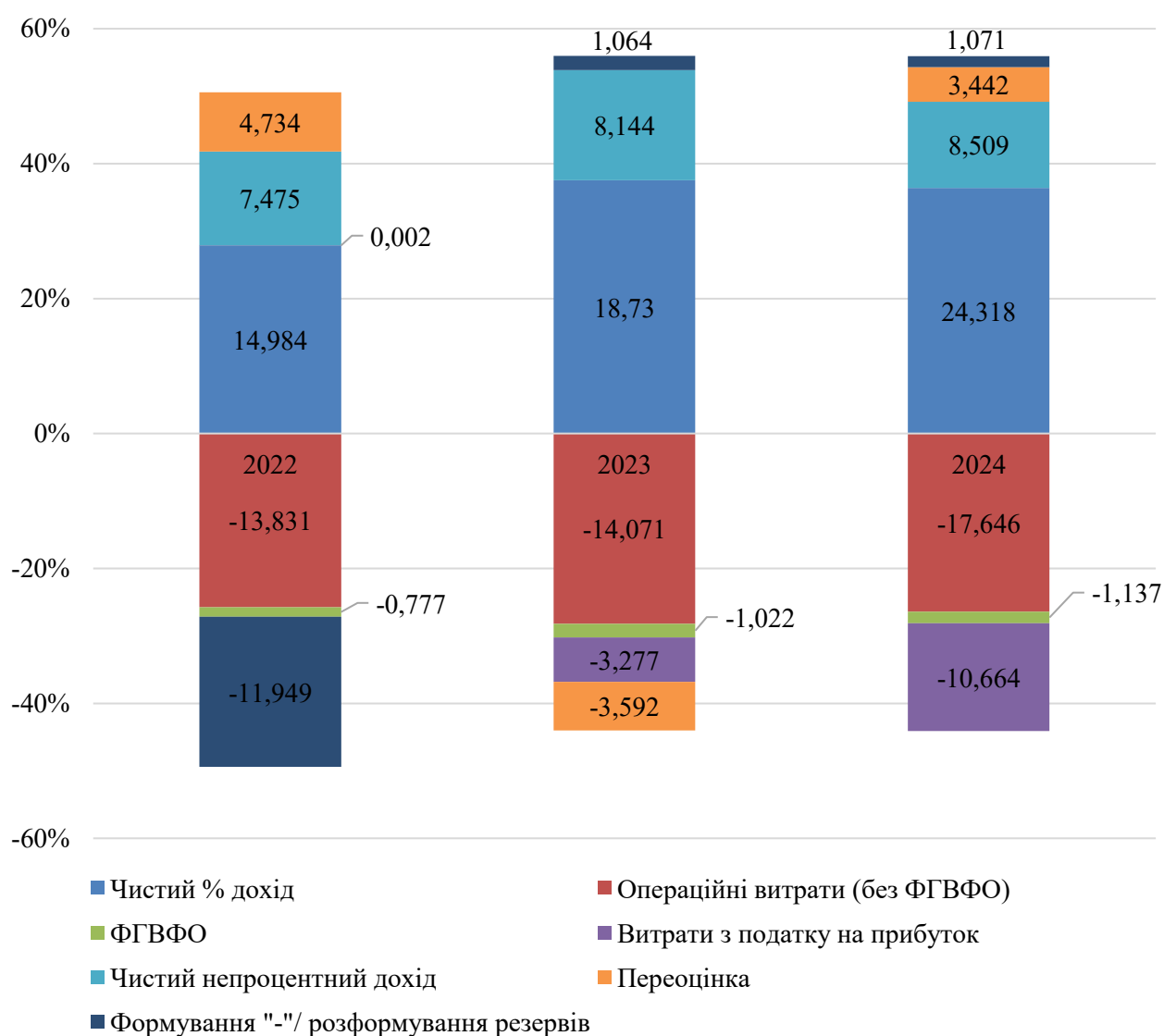


Рисунок 2.3 – Динаміка структури фінансового результату АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр., млн. грн. [45, с. 12; 46, с. 12; 47; 48]

У 2022–2024 рр. структура фінансового результату АТ «Ощадбанк» демонструє стійке зростання чистого процентного доходу, який збільшився з 14,984 млн грн у 2022 р. до 24,318 млн грн у 2024 р., що підтверджує посилення ключової операційної діяльності банку. Паралельно позитивну роль відіграє нарощування чистого непроцентного доходу, який у 2024 р. сягнув 8,509 млн грн, що вказує на успішний розвиток комісійних та сервісних напрямів. Незважаючи на зростання операційних витрат та ФГВФО, банк демонструє здатність підтримувати збалансовану фінансову модель, компенсуючи витрати приростом доходів. Формування резервів залишається суттєвим тягарем, однак їх обсяг у 2024 р. скоротився порівняно з 2023 р., що свідчить про покращення якості кредитного портфеля. Загалом динаміка відображає зміцнення фінансової стійкості банку та ефективну адаптацію до умов воєнної економіки. Ключовим драйвером фінансового результату став значний приріст коштів клієнтів порівняно з 2023 роком, що забезпечив розширення чистого кредитно-інвестиційного портфеля на 76,2 млрд грн, або 29% за рік.

Попри блекаути та інші операційні ризики, спричинені воєнними діями, банк продовжував нарощувати комісійні доходи. Виконання ключових фінансових показників та реалізація пріоритетів, визначених акціонером (Кабінетом Міністрів України), засвідчують спроможність банку ефективно функціонувати в умовах повномасштабної війни та успішно долати зовнішні виклики. Основними джерелами процентних доходів банку виступають кредити, надані юридичним особам, а також інвестиції в цінні папери, які забезпечують стабільну дохідність та диверсифікують ресурсну базу Ощадбанку.

Далі розглянемо структуру чистого % доходу і структуру операційних витрат (рис. 2.3 і рис. 2.4).

У 2022–2024 рр. структура чистого процентного доходу АТ «Ощадбанк» демонструє суттєве зростання процентних доходів, що відображає активізацію кредитно-інвестиційної діяльності банку в умовах воєнної економіки. Особливо помітним є приріст доходів від фінансових активів, оцінених за амортизованою

собівартістю: з 32,6 млрд грн у 2023 р. до 44 млрд грн у 2024 р., що свідчить про переорієнтацію банку на низькоризикові та стабільні напрями розміщення коштів.

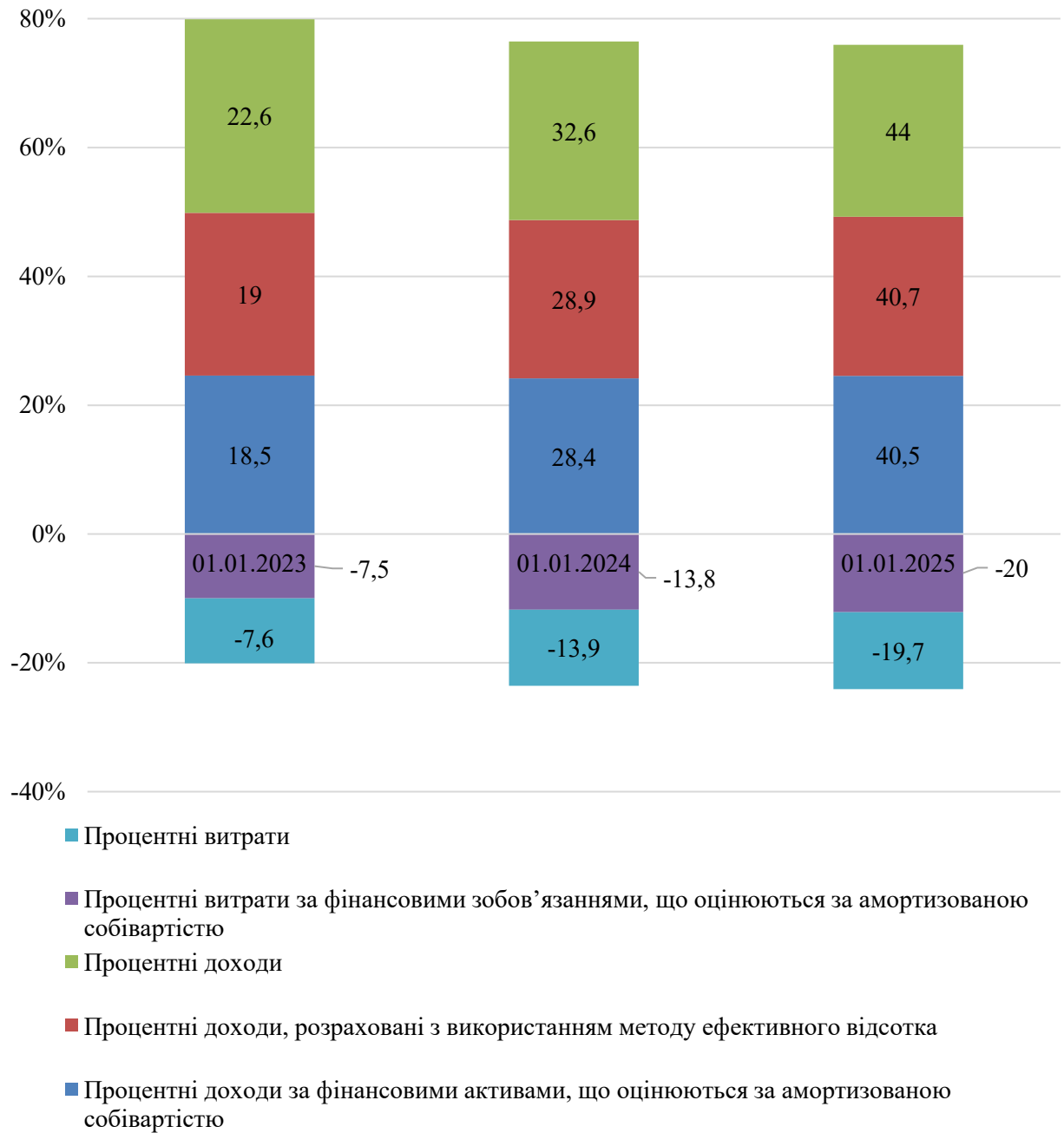


Рисунок 2.4 – Динаміка структури чистого процентного доходу АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр., млн. грн. [47, с. 92; 48, с. 81]

Водночас процентні витрати хоч і залишаються значними, зростають

повільнішим темпом, що позитивно впливає на чистий процентний результат. Зменшення негативних значень у частині переоцінки фінансових інструментів свідчить про покращення ринкових умов та стабілізацію фінансових ризиків. Загалом банк демонструє посилення процентної маржі та зростання ефективності управління активами і зобов'язаннями.

У 2023–2025 рр. операційні витрати АТ «Ощадбанк» демонструють поступове зростання, що зумовлено як підвищенням витрат на персонал, так і розширенням адміністративно-операційних потреб банку (рис. 2.5).

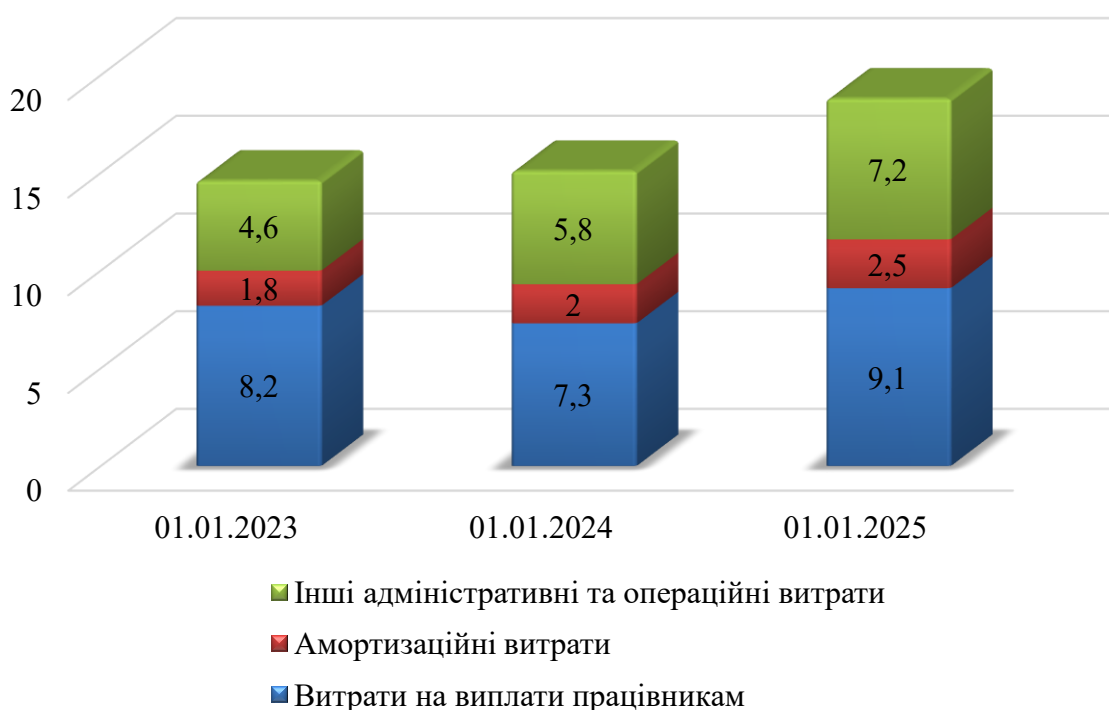


Рисунок 2.5 – Динаміка структури операційних витрат АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр., млн. грн. [47, с. 94; 48, с. 83]

Найбільшу частку займають витрати на виплати працівникам, які зросли з 8,2 млрд грн у 2023 р. до 9,1 млрд грн у 2025 р., що може свідчити про індексацію заробітних плат, розширення штатної чисельності або посилення конкуренції за кваліфіковані кадри. Амортизаційні витрати також мають позитивну динаміку, відображаючи інвестиції банку в оновлення матеріально-технічної бази та

цифрової інфраструктури. Водночас найбільш інтенсивно зростають інші адміністративні та операційні витрати – з 4,6 млрд грн до 7,2 млрд грн, що пов'язано зі збільшенням витрат на безпеку, цифровізацію та забезпечення безперервності діяльності в умовах війни. Загалом структура витрат свідчить про посилення операційного навантаження та масштабування діяльності банку.

Ощадбанк стабільно входить до лідерів ринку, посідаючи друге місце за чистими активами, коштами клієнтів і власним капіталом, а за депозитами фізичних осіб утримує першу позицію з часткою 21%. Банк зберігає збалансовану структуру активів, підтримує належний рівень ліквідності та ефективно управляє балансом, враховуючи характерні для економіки країни ризики. Розглянемо структуру активів АТ «Ощадбанк» за 2023-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура активів АТ «Ощадбанк» за 2023-2024 рр. [47, с. 23; 48, с. 22]

Показники	01.01.2024		01.01.2025		Зміни	
	млрд.грн	%	млрд.грн	%	млрд.грн, +/-	%, +/-
Готівкові кошти та їх еквіваленти	65,9	19	68,3	16	2,4	-3,1
Кредити та аванси клієнтам	89,1	26	111,1	26	22	0,2
Інвестиції в цінні папери	173,4	51	227,7	54	54,3	3,2
Основні засоби та нематеріальні активи	12,7	4	14,5	3	1,8	-0,3
Всього активів	341,1	100	421,6	100	80,5	-

Структура активів АТ «Ощадбанк» у 2023–2024 рр. демонструє стабільне й пропорційне зростання майже за всіма складовими. Станом на 01.01.2025

активи АТ «Ощадбанк» становили 421,6 млрд грн, що на 80,5 млрд грн (24%) більше, ніж роком раніше. У структурі активів провідну роль відіграють інвестиції в цінні папери – 54% (227,7 млрд грн), тоді як кредити та аванси клієнтам становлять 26% (111,1 млрд грн), готівкові кошти та їх еквіваленти – 16% (68,3 млрд грн), а основні та нематеріальні активи – 3% (14,5 млрд грн). Помітні структурні зрушення зумовлено насамперед зростанням інвестиційного портфеля на 54,3 млрд грн (31%), що свідчить про посилення ролі інструментів фондового ринку в забезпеченні ліквідності та диверсифікації активів та нарощенням кредитного портфеля на 22,0 млрд грн (25%), що підкреслює активізацію кредитування, незважаючи на воєнні ризики та складність економічного середовища.

У валютній структурі активів частка гривневих ресурсів знизилася до 79%, тоді як частка активів в євро збільшилася на 1 в.п., що свідчить про поступове диверсифікування ризиків. З боку пасивів найважливішим чинником залишається приріст коштів клієнтів на 74,2 млрд грн (24%), що вказує на зростання довіри до банку. Значну частину активів формує портфель цінних паперів, який забезпечує високий рівень ліквідності та дозволяє ефективно хеджувати коливання валютного курсу.

Готівкові кошти та їх еквіваленти збільшилися на 2,4 млрд грн, хоча їх частка в структурі активів зменшилась на 3,1 в.п., що може свідчити про ефективнішу трансформацію ліквідності в дохідні активи. Основні засоби та нематеріальні активи також продемонстрували помірне зростання (+1,8 млрд грн), що є індикатором інвестицій у технологічну та операційну інфраструктуру банку.

Загальний обсяг активів зріс на 80,5 млрд грн і досяг 421,6 млрд грн, що є свідченням масштабного розширення діяльності банку. Структурні зміни вказують на зміщення акценту на інвестиційні інструменти та кредитний портфель, що формує основу довгострокового фінансового потенціалу установи. Така динаміка підтверджує високий рівень стратегічної стійкості банку та його здатність підтримувати розвиток навіть у період економічної

турбулентності.

Упродовж 2022–2024 рр. фінансовий стан АТ «Ощадбанк» демонструє стійке зростання всіх ключових показників, що свідчить про ефективне управління ресурсами та адаптацію до умов воєнної економіки. Активи банку збільшилися з 269,27 млрд грн на початок 2023 р. до 428,59 млрд грн на початок 2025 р., тобто на 59%, що відображає розширення кредитно-інвестиційної діяльності та зміцнення ресурсної бази. Зобов'язання зросли зі 247,09 млрд грн до 393,96 млрд грн, що пов'язано насамперед зі збільшенням обсягу коштів клієнтів і підтверджує довіру до банку в період високої турбулентності (рис. 2.6).

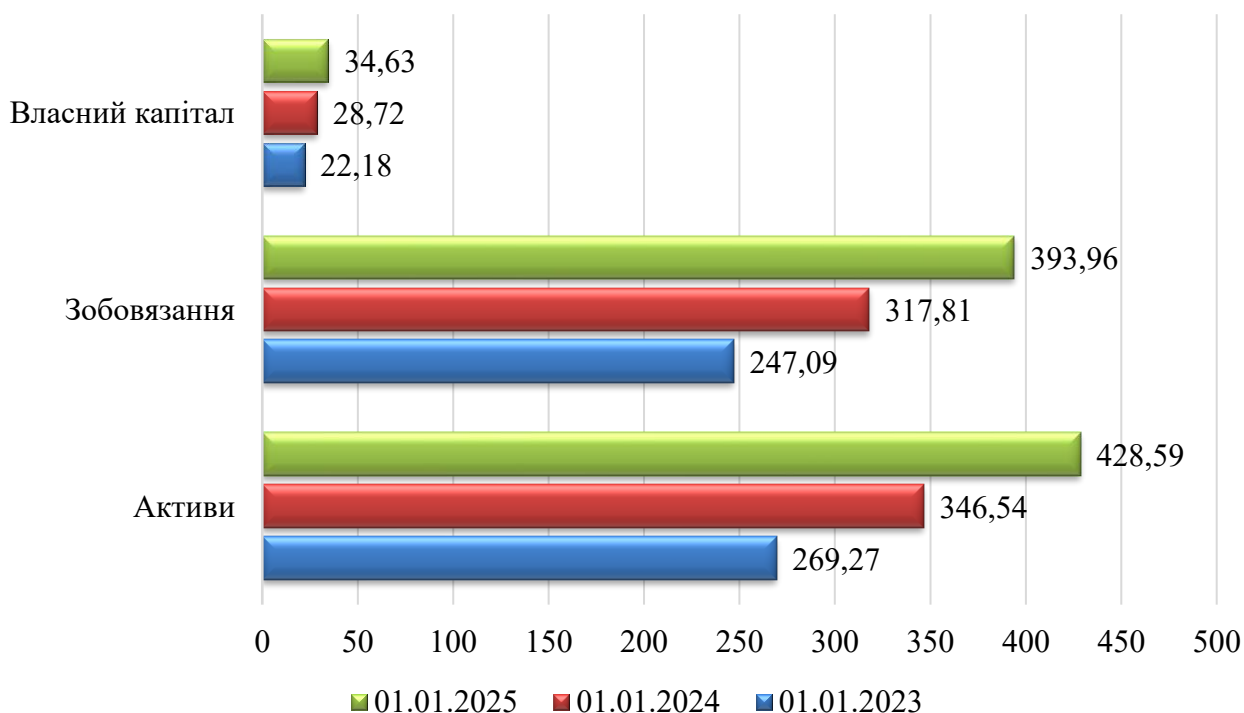


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансового стану АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 рр., млн. грн. [47, с. 72; 48, с. 62]

Власний капітал також демонструє позитивну динаміку, піднявшись із 22,18 млрд грн до 34,63 млрд грн, що вказує на формування додаткового фінансового буфера та підвищення стійкості банку. Таке зростання забезпечене

високим рівнем прибутковості у 2023–2024 рр. та своєчасним виконанням нормативів капіталу. Загалом динаміка показує зміцнення фінансової позиції Ощадбанку, що дозволяє йому виконувати зобов'язання, розширювати операційну діяльність і підтримувати стабільність навіть у складних макроекономічних умовах.

Протягом 2023 року структура активів та зобов'язань АТ «Ощадбанк» у розрізі сегментів демонструє чітку сегментацію бізнес-моделі банку та відображає відмінності у ролі кожного напрямку діяльності. Корпоративний бізнес залишається одним із ключових сегментів, формуючи 15% активів та 22% зобов'язань, водночас забезпечуючи позитивний чистий прибуток (2,39%), що свідчить про стабільний попит на корпоративні продукти та ефективне управління ризиками. Сегмент ММСБ демонструє відносно менші обсяги активів (6%) і зобов'язань (14%), що зумовлює нижчий рівень прибутку (1,55%), однак він зберігає значний потенціал зростання завдяки активізації кредитних програм для малого бізнесу (рис. 2.7).

Роздрібний бізнес є найбільшим та найприбутковішим сегментом: на нього припадає 61% зобов'язань і 7,29% чистого прибутку, що пояснюється значною часткою депозитів населення та високою маржинальністю роздрібних продуктів. Сегмент інкасації має мінімальну частку активів і зобов'язань та генерує незначний прибуток, виконуючи більше операційну, ніж дохідну функцію. Казначейство виступає важливим центром ліквідності, формуючи 26% активів, хоча рівень зобов'язань тут мінімальний (0,1%), що характеризує цей сегмент як інструмент управління ресурсами, а не залучення коштів.

Сегмент «Інші (ALM, Capital book)» має значну частку активів (44%), але водночас демонструє від'ємний фінансовий результат (-5,5%), що вказує на специфіку його призначення – управління капіталом та ресурсною базою, яке не завжди передбачає генерування прямого прибутку, але є важливим для фінансової стійкості банку.

У цілому аналіз показує, що Ощадбанк має добре диверсифіковану сегментну структуру, де роздрібний бізнес забезпечує основний фінансовий

результат, корпоративний сегмент – стабільність, а казначейство та ALM – ліквідність і балансування ризиків.

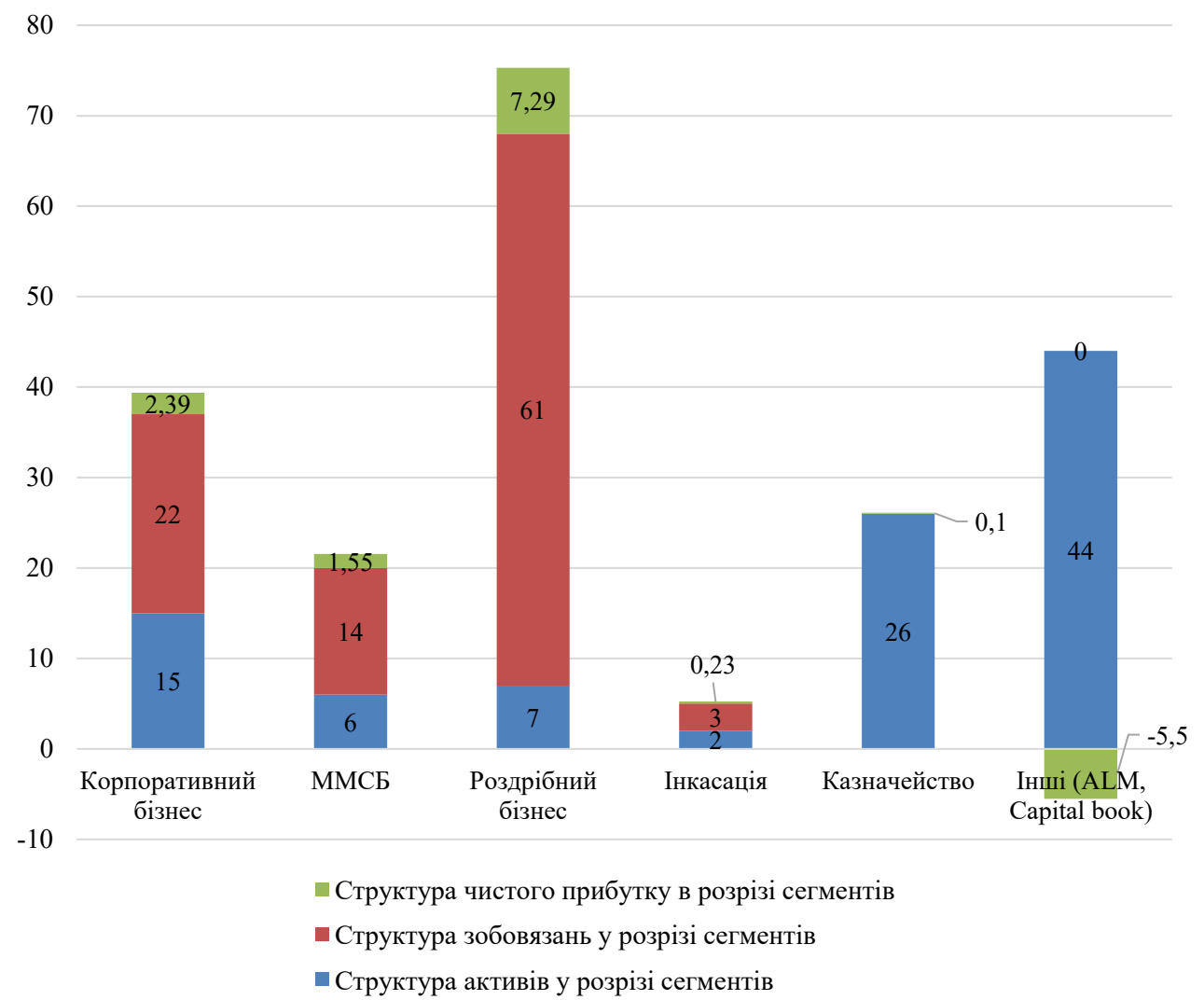


Рисунок 2.7 – Структура активів та зобов’язань у розрізі сегментів АТ «Ощадбанк» на 01.01.2024 рік, % [48, с. 23]

Структура активів і зобов’язань АТ «Ощадбанк» станом на 01.01.2025 демонструє збереження ключових тенденцій та водночас виявляє помітні зміни у внеску окремих сегментів. Корпоративний бізнес збільшив частку активів до 14% і суттєво наростив частку зобов’язань — до 30%, що свідчить про зміцнення позицій цього сегмента в ресурсній базі банку. Сегмент ММСБ утримує помірні частки як активів (6%), так і зобов’язань (14%), однак

демонструє покращення фінансового результату (2,7%), що говорить про поступове відновлення активності малого бізнесу (рис. 2.8).

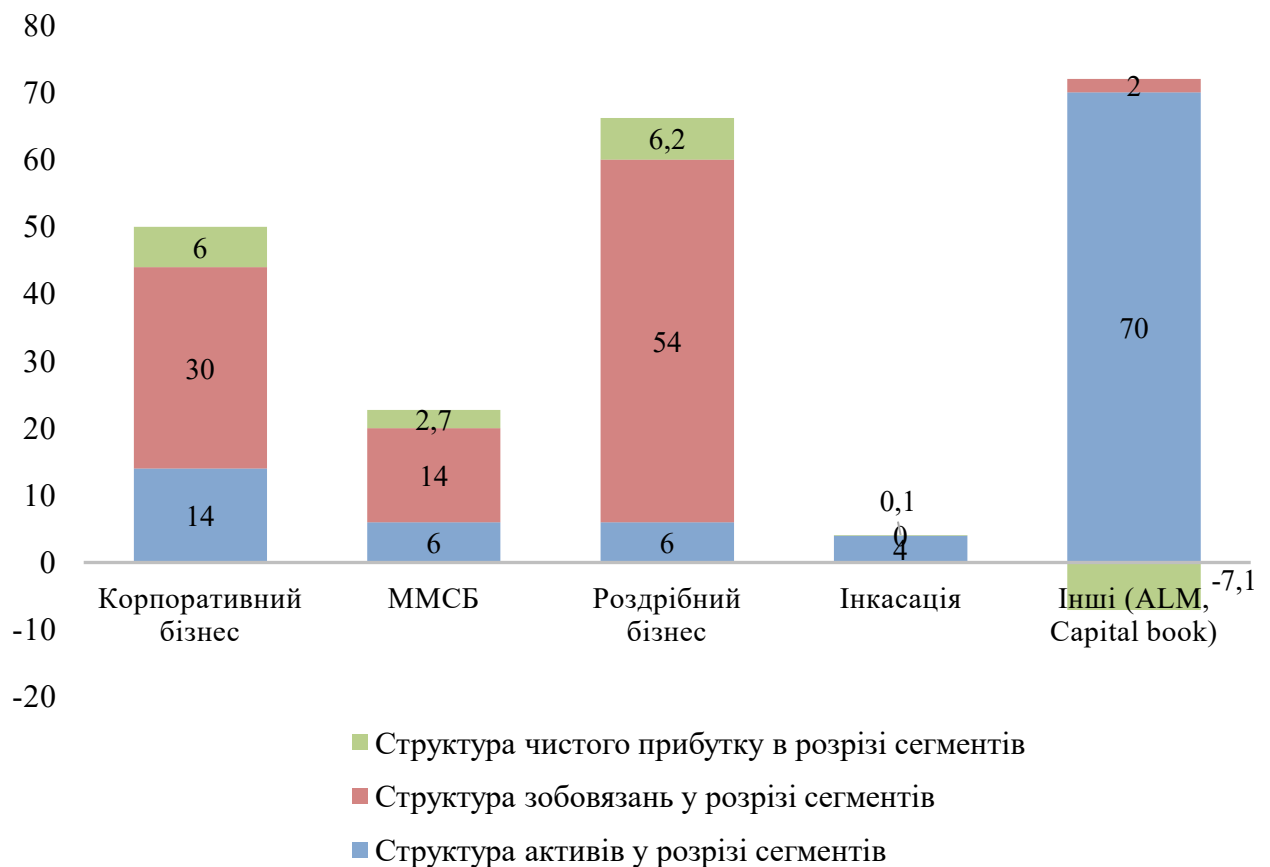


Рисунок 2.8 – Структура активів та зобов'язань у розрізі сегментів АТ «Ощадбанк» на 01.01.2025 рік, % [47, с. 24]

Найбільшим сегментом за зобов'язаннями (54%) залишається роздрібний бізнес та одним із ключових джерел прибутку – 6,2%, хоча динаміка порівняно з попереднім періодом свідчить про певне зниження темпів приросту. Сегмент інкасації вкотре залишається найменшим складником структури, формуючи лише 1% активів і мінімальну частку зобов'язань (0,1%), але забезпечує незначний позитивний фінансовий внесок. Сегмент «Інші (ALM, Capital book)» зберіг найбільшу частку активів (70%), проте його результат залишається від'ємним (-7,1%), що пояснюється специфікою управління ризиками та капіталом, а не операційною дохідністю.

У порівнянні зі структурою на 01.01.2024, корпоративний бізнес посилив свою роль у зобов'язаннях (30% проти 22% у 2024 році), що свідчить про збільшення залучення ресурсів саме в цьому сегменті. Натомість роздрібний бізнес дещо зменшив частку зобов'язань (54% проти 61% у 2024 році), що може відображати часткове перерозподілення депозитної бази. Таким чином, відбувається поступове вирівнювання структури між сегментами та зменшення домінування роздрібного напрямку на користь корпоративного.

У 2024 році Ощадбанк зберіг стійку прибутковість і отримав рекордний фінансовий результат – 7893 млн грн, що на 1 916,3 млн грн більше, ніж у 2023 році. Чистий процентний дохід зріс на 30% та досяг 24,3 млрд грн, що стало можливим завдяки збільшенню обсягу коштів клієнтів і, відповідно, приросту чистого кредитно-інвестиційного портфеля. Чистий комісійний дохід становив 6,8 млрд грн, демонструючи помірне зростання на 2% у річному вимірі.

Упродовж звітного року банк розформував 2,8 млрд грн резервів під очікувані кредитні збитки, що на 1,4 млрд грн більше, ніж торік; це зумовлено покращенням якості кредитного портфеля та стабілізацією макроекономічних очікувань. Операційні витрати досягли 18,8 млрд грн, збільшившись на 24%, зокрема через зростання витрат на оплату праці на 1,9 млрд грн.

У 2024 році банк перерахував до державного бюджету 1 793,5 млн грн дивідендів і загалом сплатив 17,2 млрд грн податків, зборів та дивідендів, включаючи 10,7 млрд грн податку на прибуток. Сукупні надходження до бюджету зросли більш ніж утричі порівняно з попереднім роком, що відображає значне посилення фінансової стійкості та ефективності діяльності банку.

2.2 Аналіз системи управління персоналом банківської установи

АТ «Ощадбанк» посідає позицію одного з найбільших універсальних банків України, працюючи у всіх основних сегментах клієнтів та відіграючи важливу системну роль у забезпеченні стійкості економіки й суспільства в умовах воєнного стану, а також зберігатиме цю роль і в повоєнний період.

Метою його діяльності є сприяння економічному зростанню та соціальному прогресу в державі в усіх сферах:

- виконання функції ринкового інструмента державної підтримки у галузях та сегментах економіки;
- участь у формуванні та функціонуванні кредитно-фінансової системи;
- сприяння загальній доступності фінансування, підтримки та розвитку мікро-, малого і середнього бізнесу (ММСБ), корпоративного і роздрібного бізнесу та електронної комерції;
- зміцнення потенціалу підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави;
- збільшення цінності для акціонера, отримання прибутку.

У 2024 р банком розроблено нову місію і візію. Місією банку визначено: «Ми працюємо, щоб забезпечити інклюзивні, інноваційні та доступні фінансові послуги високої якості як універсальний банк для українців та підприємців по всій території України, забезпечуючи стабільність, лідерство у відновленні і підтримку українського бізнесу та стратегічних галузей економіки, а також просуваючи високі стандарти сталого розвитку», а візією: «Інклюзивний всеукраїнський банк із високими етичними стандартами, що здобув довіру клієнтів, є банком першого вибору завдяки сучасним продуктам та послугам для підтримки українців та зростання бізнесу, який відіграє провідну роль у сталому розвитку економіки, у відповідності до провідних практик ESG та досягає цілей своїх стейкхолдерів із постійною турботою про працівників, прагненням до інновацій та зростанням ефективності» [47].

Тобто місія, стратегічна мета і візія банку визначають вектор його розвитку та напрями діяльності, включаючи формування високопрофесійної команди. Забезпечення належного рівня компетентності персоналу стає одним із ключових інструментів впливу банку на економічне зростання та соціальний розвиток. Саме підготовлені фахівці здатні створювати якісні фінансові послуги, підтримувати стабільність системи та сприяти позитивним змінам у суспільстві.

Банк обрав та дотримується ряду ціннісних орієнтирів (рис. 2.9) [47].

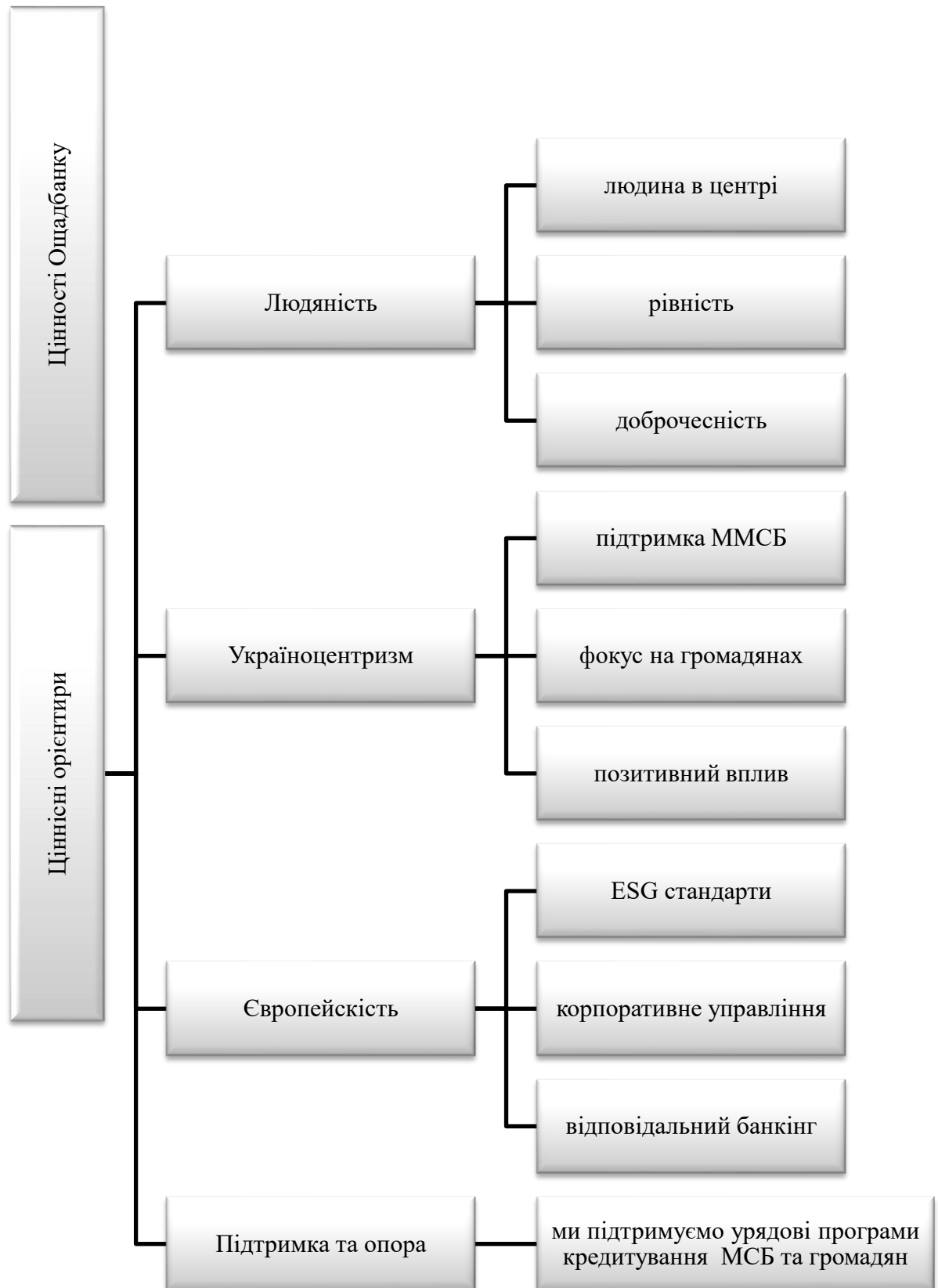


Рисунок 2.9 – Основні цінності АТ «Ощадбанк»

Розкриємо основні складові: 1) людяність – у центрі всього, що ми робимо, стоїть людина (принципи гендерної рівності, соціальної інклюзії, добropорядності та доброчесності – частина нашої ДНК); 2) Україноцентризм – діємо в інтересах української спільноти в Україні та світі (використовуючи свій масштаб, ми проєкуємо позитивний вплив на розвиток фінансових послуг для всіх українців); 3) підтримка та опора – на нас може поклатися бізнес, ми підтримуємо урядові програми кредитування ММСБ та громадян; 4) європейськість – ми є адептами європейських цінностей, принципів та стандартів (найкращі європейські практики, відповідальний банкінг, корпоративного управління) [47].

Розглянемо багаторівневу організаційну структуру АТ «Ощадбанк», що поєднує стратегічне управління, контрольні функції та операційний рівень (рис. 2.10). На верхньому рівні структури розташований акціонер, який визначає загальні напрями розвитку банку та делегує контрольні повноваження Наглядовій раді. Важливою складовою корпоративного управління є комітети Наглядової ради, що здійснюють моніторинг ключових напрямів діяльності та контролюють відповідність операцій вимогам законодавства і внутрішніх політик.

До системи внутрішнього контролю входять підрозділи внутрішнього аудиту, управління ризиками, комплаєнсу та фінансового моніторингу, які забезпечують прозорість операцій і дотримання регуляторних вимог. Правління банку здійснює поточне управління діяльністю, координує центральний апарат та забезпечує реалізацію стратегічних рішень. Комітет управління відіграє роль координаційного органу, що забезпечує узгодження рішень між різними підрозділами.

Нижній рівень схеми формують філії, обласні управління, Головне управління по м. Київ та територіально відокремлені безбалансові відділення, які забезпечують виконання банківських операцій на місцях та реалізацію продуктової політики. Така структура дає змогу банку ефективно поєднувати централізоване управління зі значним географічним охопленням, що є

важливою умовою стабільності та масштабованості діяльності Ощадбанку.

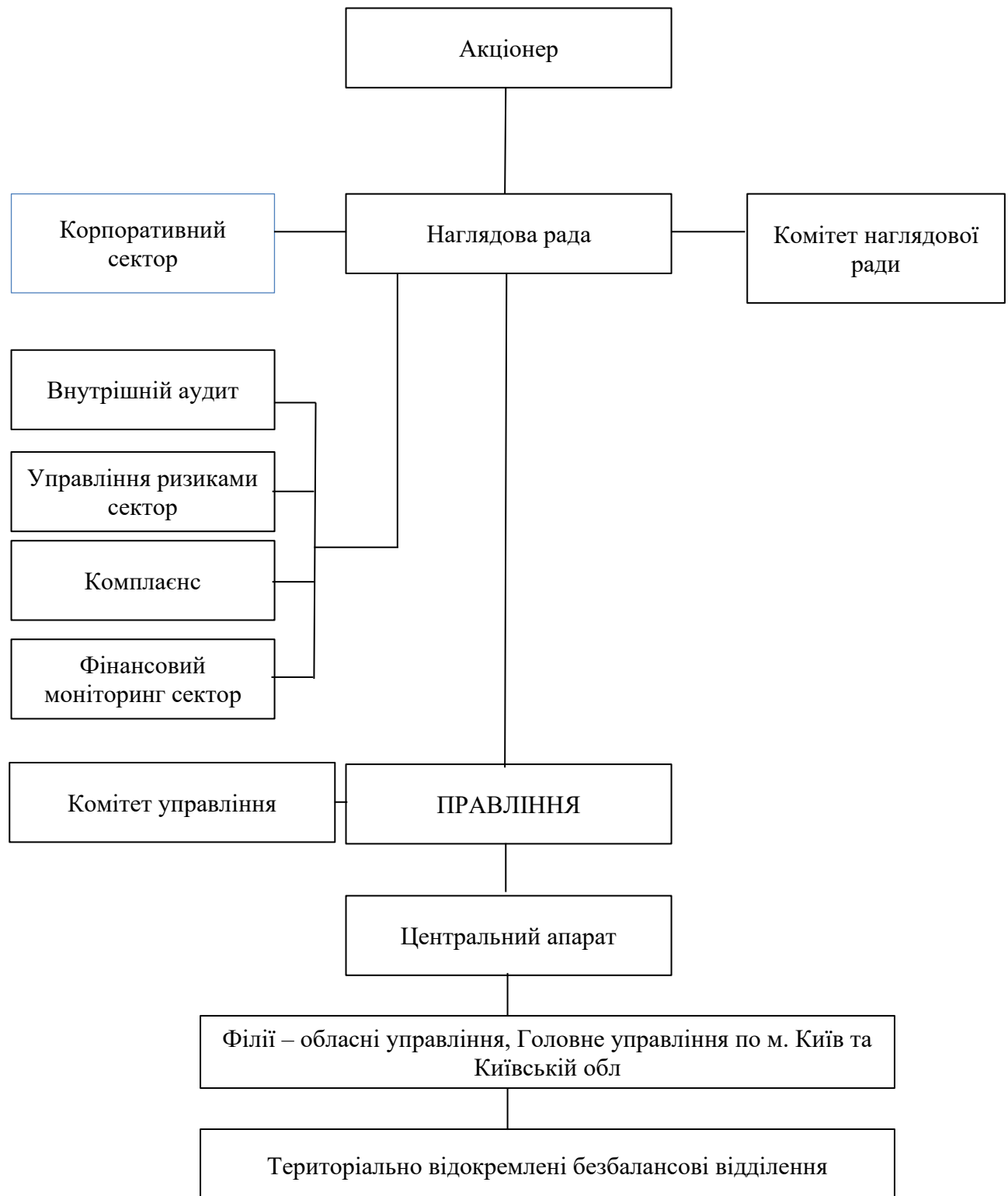


Рисунок 2.10 – Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Загальна чисельність персоналу Ощадбанку демонструє стійке скорочення, що є результатом діджиталізації, централізації функцій та впливу повномасштабної війни (табл. 2.2) [45; 46; 47; 48; 49].

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу АТ «Ощадбанк»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (на 1.06)
Кількість співробітників всього, тис. осіб	27,5	25,6	21,0	19,5	18,6	17,9
Річна зміна, тис. осіб	-	-1,9	-4,6	-1,5	-0,9	-0,7

Чисельність персоналу АТ «Ощадбанк» протягом 2020–2025 рр. демонструє стале зниження, що зумовлено цифровізацією операцій, оптимізацією мережі та трансформацією бізнес-моделі банку. Найбільше скорочення відбулося у 2022 році (-18%), що пов’язано з воєнними подіями та реструктуризацією операційної діяльності. Загалом за п’ятирічний період кількість працівників зменшилася на 9,6 тис. осіб (-34,9% від рівня 2020 року). Середньорічний темп скорочення персоналу становив -9,3%, що свідчить про системну оптимізацію кадрової структури. У 2024–2025 рр. темпи скорочення помітно уповільнюються, що може вказувати на стабілізацію чисельності персоналу та завершення ключових етапів трансформації. Це скорочення є цілеспрямованою стратегією переходу від екстенсивної моделі банку з розгалуженою мережею до інтенсивної, де зменшення чисельності компенсується зростанням кваліфікації та ефективності праці. Найбільший вплив на динаміку мають зовнішні (повномасштабна війна) та внутрішні (діджиталізація та централізація управлінських і операційних функцій) фактори. Структурні зміни спрямовані на зменшення фронт-офісу та адміністративного персоналу на регіональному рівні, при цьому зростає (або

зберігається) критична роль ІТ-фахівців, необхідних для підтримки цифрових сервісів.

Показники плинності кадрів демонструють суттєве зростання впродовж аналізованого періоду. У 2022 році рівень плинності становив 4,7%, що відображає відносно стабільну кадрову ситуацію, попри складні зовнішні умови. Проте вже у 2023 році цей показник зріс більш ніж утричі та досяг 15%, що може свідчити як про інтенсивні процеси реструктуризації, так і про вплив воєнних подій, високий рівень стресу, зміни в організаційній структурі та трансформацію операційної моделі банку (рис. 2.11).

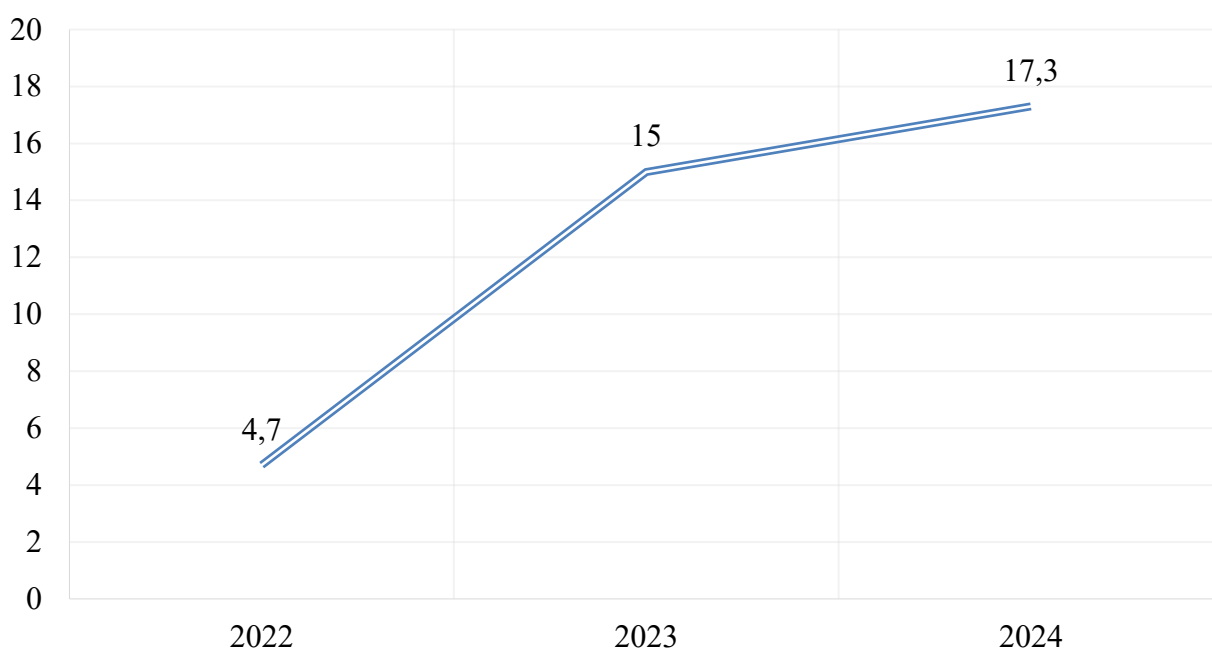


Рисунок 2.11 – Середньобліковий відсоток плинності кадрів в АТ «Ощадбанк» 2022-2024 рр., % [47; 48; 50]

У 2024 році плинність продовжила зростати, досягнувши 17,3%, що вказує на збереження тенденції до кадрових змін. Значення показника свідчить про підвищене навантаження на систему управління персоналом, зокрема в частині утримання фахівців, адаптації нових співробітників та формування кадрового резерву. Така динаміка потребує посилення заходів щодо

підвищення мотивації, розвитку кар'єрних можливостей та покращення умов праці, особливо з огляду на високий рівень конкуренції за кваліфіковані кадри на фінансовому ринку.

У 2022–2024 роках зниження чисельності персоналу Ощадбанку зумовлювалося поєднанням організаційних та зовнішніх факторів (рис. 2.12).

2022	2023	2024
• планове скорочення протягом року • централізація підрозділів банку • ВСЬОГО 31%	• централізація • зміна структури • ліквідація підрозділів банку	• переміщення людей із прифронтових регіонів у більш безпечні місця • зміни в організаційній структурі банку

Рисунок 2.12 – Основні фактори зниження чисельності персоналу в АТ «Ощадбанк» за період 2022-2024 рр. [47; 48; 50]

У 2022-2023 роках ключову роль відігравали планова оптимізація та централізація, що призвели до суттєвого скорочення штату. У 2024 році основний вплив мали безпекові чинники – переміщення працівників із прифронтових регіонів та адаптація організаційної структури до умов воєнного часу. Загалом представлені фактори пояснюють системний характер скорочення персоналу в зазначений період.

Протягом останніх років, попри надскладні умови, «Ощадбанк» не лише підтримував безперервну операційну діяльність, а й активно впроваджував системні ініціативи, спрямовані на залучення, розвиток та підтримку своїх

співробітників. Ці зусилля були зосереджені на побудові стійкої та мотивованої команди, здатної ефективно працювати в умовах невизначеності.

У 2024 році банк продемонстрував високу ефективність у залученні нових фахівців. Підрозділом з підбору персоналу було успішно закрито 2 955 вакансій. Одним із найдієвіших інструментів рекрутингу стала реферальна програма «Приведи друга». За перші 6 місяців її дії за рекомендаціями чинних співробітників було працевлаштовано понад 200 нових фахівців. Це не лише прискорило процес найму, а й сприяло залученню кандидатів, які поділяють корпоративні цінності банку (рис. 2.13).



Рисунок 2.13 – Шляхи добору персоналу в АТ «Ощадбанк» за період 2022-2024 рр. [47; 48; 50]

Особлива увага приділялася роботі з молоддю. У 2024 році було реалізовано 52 заходи для залучення студентів та випускників вищих навчальних закладів, включаючи участь у ярмарках вакансій, воркшопах та інших кар'єрних проєктах.

Структура персоналу АТ «Ощадбанк» у 2024 році демонструє

домінування працівників у вікових групах 31–40 років (5 670 осіб) та 41–50 років (5 277 осіб), що свідчить про наявність найбільш продуктивного та досвідченого кадрового ядра. Значна частка працівників віком 51–60 років (3 706 осіб) також вказує на накопичений професійний досвід, важливий для стабільності операційних процесів. Молодші вікові групи – 18–25 та 26–30 років – представлені менш чисельно, що може відображати складність залучення молодих фахівців або специфіку вимог до банківських професій. Натомість наявність 942 працівників віком 61+ свідчить про високий рівень інституційної пам'яті та залучення фахівців із тривалим досвідом роботи. Загалом вікова структура характеризується збалансованістю та стійкістю, хоча потребує подальшого оновлення кадрового потенціалу (рис. 2.14).

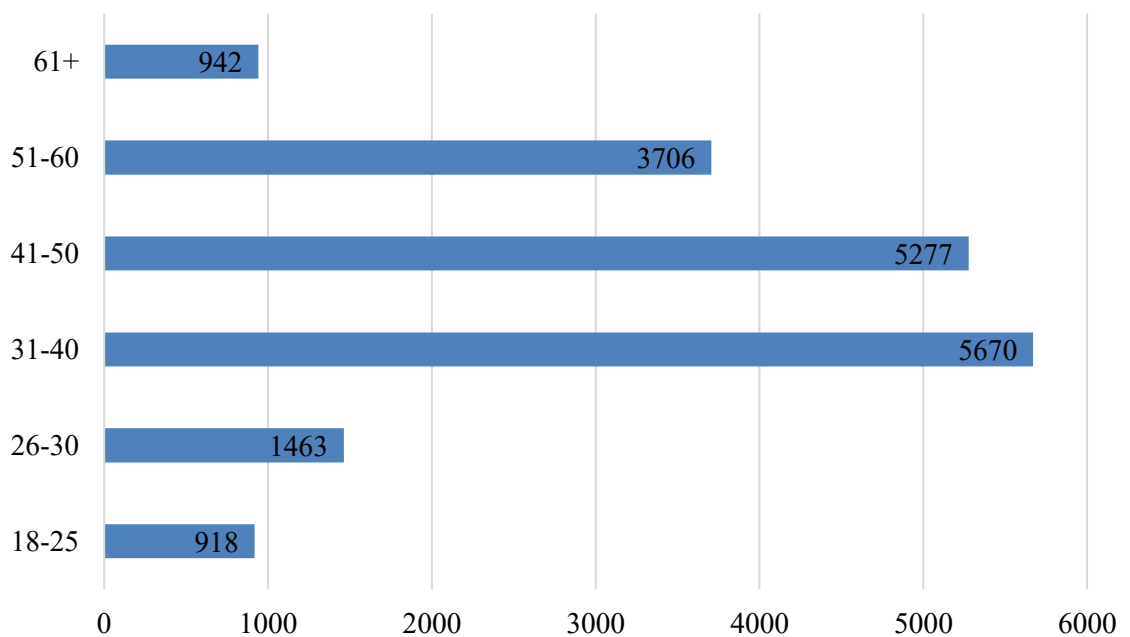


Рисунок 2.14 – Структура персоналу в АТ «Ощадбанк» за віком в 2024 р.
[47]

Банк надає пріоритет внутрішнім кандидатам при заповненні вакантних посад. Програма «Свій завжди краще» спрямована на просування та розвиток власних співробітників, що сприяє підвищенню їх мотивації та лояльності.

Результати цієї ініціативи у 2024 році перевершили очікування: фактичний показник внутрішніх призначень на керівні посади сягнув 46%, що майже вдвічі перевищує плановий показник у 25%. Це свідчить про успішне формування кадрового резерву та ефективну систему розвитку талантів усередині банку.

«Ощадбанк» послідовно дотримується принципів гендерної рівності, що підтверджується структурою персоналу. Станом на 2022-2024 рр. в банку працювало 72% жінок та 28% чоловіків (рис. 2.15).

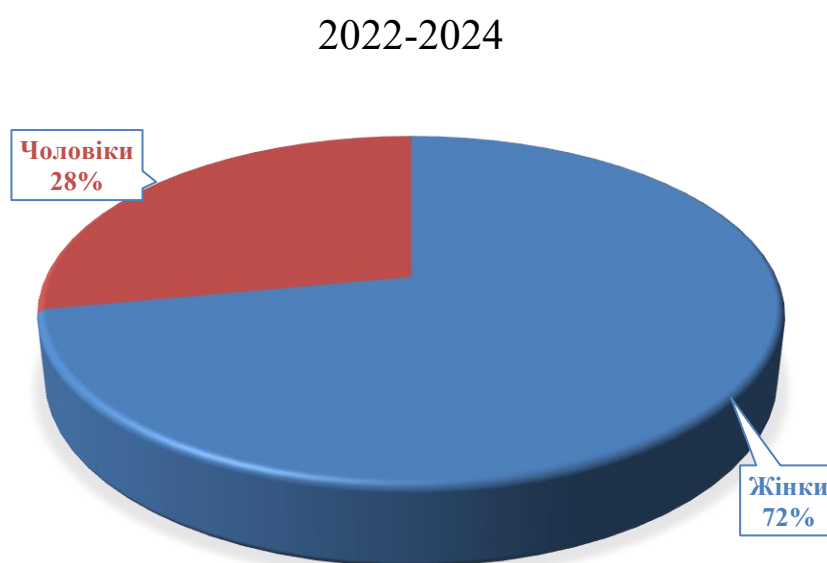


Рисунок 2.15 – Гендерний розподіл персоналу в АТ «Ощадбанк» за період 2022-2024 рр. [47; 48; 50]

Ця тенденція зберігається і в керівному складі. У 2024 році жінки становили більшість на керівних посадах середньої ланки, а їхнє представництво в керівних органах «Ощадбанку» перевищувало 30%. Це свідчить про створення рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання незалежно від статі.

2.3 Особливості розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»

Банк підтримує високий освітній рівень персоналу (понад 80% з вищою освітою), концентруючи основний робочий склад у віці 30–40 років, що є базою для подальшого розвитку та навчання.

Усереднений профіль співробітника АТ «Ощадбанк» демонструє типову для банківського сектору характеристику: це жінка віком близько 41 року з вищою економічною освітою, що обіймає фахову посаду та має значний професійний стаж – у середньому 7 років. Такий портрет свідчить про високу стабільність кадрового ядра та концентрацію професійної експертизи в ключових напрямках діяльності банку. Це також підтверджує орієнтацію банку на співробітників із глибокою спеціалізацією та достатнім досвідом для забезпечення якісного сервісу та надійності операцій (рис. 2.16).



Рисунок 2.16 – Усереднений профіль співробітника АТ «Ощадбанк» [47; 48]

Динаміка операційних витрат на персонал АТ «Ощадбанк» у 2022–2024

рр. демонструє суттєве коливання за окремими статтями, але загалом – стабільне зростання загальних витрат. Найбільшу частку займають витрати на заробітну плату та премії, які зросли з 5,17 млрд грн у 2022 р. до 6,35 млрд грн у 2024 р., що свідчить про підвищення рівня оплати праці та, ймовірно, перегляд системи мотивації. Нарахування на фонд заробітної плати також збільшилися, досягнувши 1,52 млрд грн у 2024 р., що відображає підвищення податкового навантаження та соціальних внесків. Показник інших короткострокових виплат у 2023 р. суттєво знизився, але в 2024 р. знову зріс, що може бути пов'язано з відновленням певних соціальних або компенсаційних програм. Загалом витрати на персонал зросли з 8,15 млрд грн у 2022 р. до 9,11 млрд грн у 2024 р., що підтверджує пріоритетність кадрової політики банку та інвестування у персонал, незважаючи на складні воєнні умови (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Операційні витрати на персонал в динаміці в АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 рр., тис.грн. [47; 48]

Показники	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
Заробітна плата та премії	5165255	5271184	6347225
Нарахування на фонд заробітної плати	1391204	1227900	1522104
Інші короткострокові виплати працівникам	1588340	748683	1241621
Інші витрати на працівників	672	1138	838
Всього витрат на виплати працівникам	8145471	7248905	9111788

З метою підвищення результативності роботи підрозділів та забезпечення узгодженості дій персоналу з ключовими стратегічними орієнтирами банку було вдосконалено підхід до оцінювання діяльності співробітників. На постійній основі впроваджено масштабовану Систему управління ефективністю персоналу (Performance Appraisal), яка дозволяє конкретизувати бізнес-цілі на рівні окремих працівників та прозора визначати їхній внесок у досягнення

загальних результатів банку. У 2024 році до цієї системи було залучено 1 814 співробітників різних посадових рівнів.

Упродовж звітнього року банк реалізував низку ініціатив у сфері турботи про персонал і вдосконалення кадрової політики. Зокрема, усім працівникам зі стажем від одного місяця було забезпечено можливість отримання медичного обслуговування за програмою добровільного медичного страхування. Запущено програму підтримки ментального здоров'я, що передбачає роботу штатного психотерапевта. Окремо розроблено та затверджено концепцію програми «Без бар'єрів», спрямовану на адаптацію та реінтеграцію демобілізованих співробітників (УБД) у робочі процеси банку.

Підрозділ з підбору персоналу протягом року опрацював 2 955 заявок на вакансії, забезпечивши закриття 84% усіх створених запитів та 93% позицій, що виникли внаслідок звільнень. Значного поширення набула реферальна програма «Приведи друга», завдяки якій було працевлаштовано понад 200 кандидатів, рекомендованих працівниками банку. Також у межах програми «Свій завжди краще» активізовано внутрішній кадровий рух: частка внутрішніх призначень на керівні посади досягла 46% за планового орієнтиру 25%.

Для співпраці з освітнім середовищем у банку створено структурований процес проходження студентської практики. Протягом року реалізовано 52 заходи з університетами та студентськими організаціями (вебінари, ярмарки вакансій, воркшопи, дні кар'єри тощо), що забезпечило можливість практичного навчання для 199 студентів у філіях та центральному апараті. Системно проводилися exit-інтерв'ю, на підставі яких визначено групу звільнених працівників, готових повернутися до банку; наприкінці року їх частка становила 70%.

У контексті підтримки ветеранів банк розробив методичні рекомендації щодо особливостей рекрутингу кандидатів з військовим досвідом, провів навчальні презентації для рекрутерів та інтегрував ці матеріали в щоденну роботу підрозділів з найму персоналу.

Системне нарощення масштабів навчання та розвитку персоналу АТ

«Ощадбанк» спостерігається у 2022–2024 рр. (табл. 2.4). Кількість проведених навчань з тем зросла більш ніж удвічі – зі 142 у 2022 р. до 295 у 2024 р., що відображає активізацію інвестицій у підвищення кваліфікації працівників. Обсяги тестувань також суттєво збільшилися: з 325,8 тис. у 2022 р. до 451,2 тис. у 2024 р., що свідчить про посилення контролю якості опанування матеріалу. Водночас кількість працівників, які взяли участь у тестуваннях, у 2023 р. тимчасово знизилася, але в 2024 р. продемонструвала стабілізацію. Загалом динаміка вказує на посилення ролі системного навчання як ключового елемента розвитку людського капіталу банку в умовах воєнних викликів та цифровізації.

Таблиця 2.4 – Навчання та розвиток персоналу АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр. [47; 48; 50]

Показники	2022	2023	2024
Загалом проведено навчань з тем	142	193	295
Проведено тестувань з навчальних тем	325803	371949	451163
Взяли участь в тестуванні, осіб	20939	17962	18042

Динаміка навчальних напрямів розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» у 2023–2024 рр. демонструє загальну тенденцію до стабільного збільшення та підтримки професійної підготовки співробітників. Базове навчання працівників відділень зросло з 1728 до 1844 учасників, що свідчить про посилення акценту на первинній підготовці персоналу. Тренінгове навчання залишилося майже на одному рівні (2098 у 2023 р. проти 2028 у 2024 р.), що може вказувати на оптимізацію програм або стабільну потребу в цій формі розвитку (рис. 2.17). Найбільш помітним є скорочення кількості учасників профільних тренінгів – з 3317 до 2763, хоча цей напрям залишається наймасовішим, оскільки передбачає поглиблене професійне навчання. Участь у 6-модульній програмі розвитку кураторів різних бізнес-напрямів збереглася практично без змін, що підтверджує сталість інтересу до комплексних програм розвитку компетенцій.

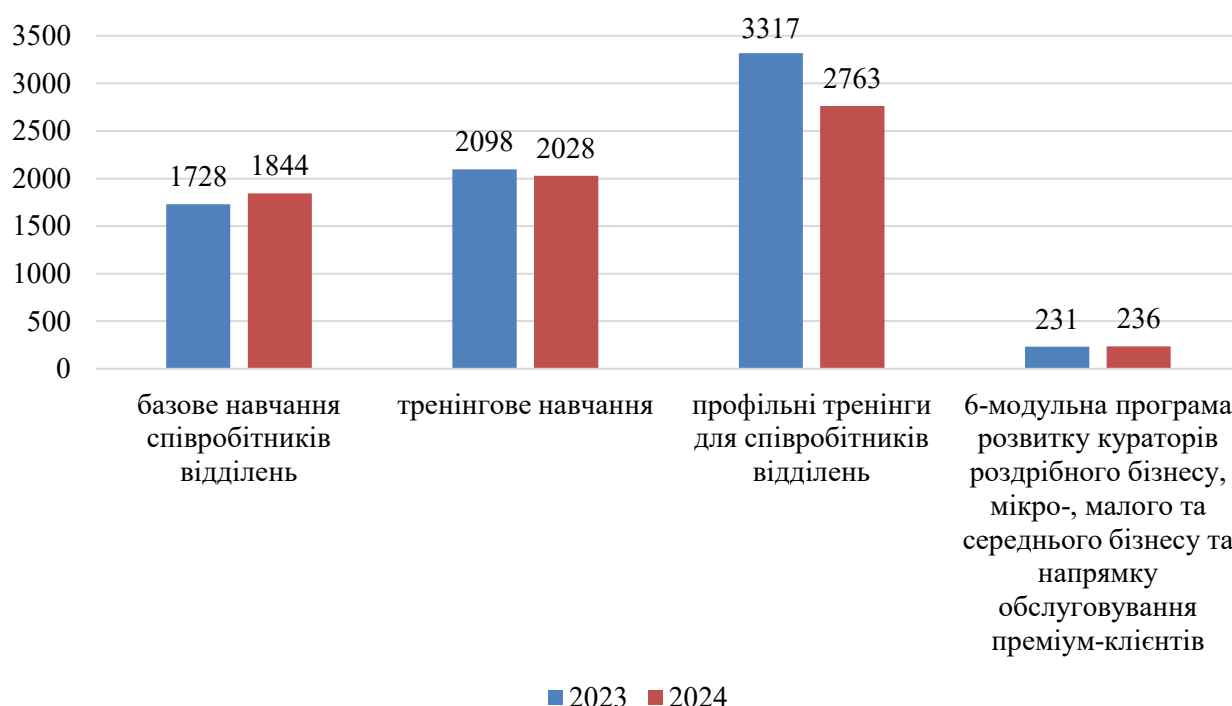


Рисунок 2.17 – Динаміка шляхів навчання та розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк» за період 2023-2024 рр. [47; 48]

Загалом, структура навчання демонструє системність та орієнтацію банку на підтримку ключових компетенцій персоналу з урахуванням поточних стратегічних пріоритетів.

Управління людським капіталом є одним із ключових стратегічних пріоритетів для АТ «Ощадбанк». В умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною, та в контексті реалізації нової Стратегічної програми на 2024–2028 роки, ефективна кадрова політика стала фундаментом для забезпечення операційної стійкості та подальшого розвитку банку.

Кадрова політика «Ощадбанку» ґрунтується на чітко визначених корпоративних цінностях та принципах управління, що забезпечує системний підхід до розвитку найціннішого активу — співробітників. Ця основа дозволяє створювати прозоре та сприятливе робоче середовище, де кожен член команди відчуває свою значущість та може реалізувати свій потенціал.

Згідно з «Принципами (кодексом) корпоративного управління», «Ощадбанк» дотримується ключових стандартів, що формують основу кадрової політики. Серед них — дотримання законів та етичних норм, що вимагає від працівників керуватися моральними та діловими принципами у своїй діяльності. Важливим є принцип справедливої винагороди, згідно з яким розмір та види винагороди залежать від масштабів діяльності банку та його фінансових результатів. Окрему увагу приділено запобіганню конфліктам інтересів, що забезпечує об'єктивність у прийнятті рішень на всіх рівнях.

Ці принципи є фундаментом для прозорості та відповідальної кадрової політики. Зокрема, ключова корпоративна цінність «Прозорість» знаходить своє пряме втілення через принципи запобігання конфліктам інтересів та забезпечення справедливої винагороди, що формує довіру всередині колективу та створює умови для сталого розвитку банку. Далі розглянемо, як ці стратегічні засади знаходять своє відображення у фактичних змінах структури та чисельності персоналу.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження визначено, що АТ «Ощадбанк» здійснює широкий спектр банківських та інших фінансових операцій (за винятком страхових послуг, окрім функцій страхового посередництва) у національній та іноземних валютах. Основу його діяльності становлять відкриття й обслуговування рахунків клієнтів, залучення депозитів від фізичних і юридичних осіб, кредитування, проведення розрахункових операцій, робота з цінними паперами та здійснення валютних операцій. Загальна тенденція вказує на формування банку з інтенсивним управлінням людським капіталом, орієнтованого на технологічність та високу операційну ефективність. За цими кількісними змінами стоїть реалізація цілеспрямованих програм, спрямованих на залучення, розвиток та підтримку співробітників.

АТ «Ощадбанк» підтверджує свій статус системно важливого

універсального банку, демонструючи високу адаптивність до умов воєнного стану та фінансову стійкість. Аналіз фінансових результатів за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання чистого прибутку, який у 2024 році сягнув рекордних 7,9 млрд грн, та суттєве нарощення чистого процентного доходу. Банк утримує лідерські позиції на ринку за обсягами залучення депозитів фізичних осіб та кредитуванням стратегічних галузей економіки, що підкріплюється найбільшою в Україні мережею відділень (1150 установ).

Сучасна бізнес-модель банку спрямована на диверсифікацію ризиків через поступове зміщення акценту з великого корпоративного бізнесу на сегменти ММСБ та роздрібне кредитування. Зростання активів на 24% за останній рік та зміцнення капіталу свідчать про формування надійного фінансового буфера. Водночас активне впровадження програми «Моя безбар'єрність» та інклюзивних сервісів підтверджує інтеграцію принципів сталого розвитку (ESG) у стратегічну діяльність установи.

Система управління персоналом АТ «Ощадбанк» перебуває у стані глибокої трансформації, що характеризується переходом від екстенсивного до інтенсивного типу використання людського капіталу. Протягом 2020–2025 років спостерігається системне скорочення штату на 34,9% (до 17,9 тис. осіб), що є наслідком діджиталізації та централізації операційних функцій. Попри зменшення кількісних показників, банк посилює активність у напрямі якісного добору через реферальні програми та співпрацю з ВНЗ, успішно закриваючи близько 3 000 вакансій щорічно.

Діагностика кадрового складу виявила зростання плинності кадрів до 17,3% у 2024 році, що відображає високий рівень стресу та конкуренції на ринку, але водночас стимулює банк до розвитку внутрішніх талантів. Програма «Свій завжди краще» демонструє високу ефективність: 46% вакансій на керівні посади закриваються власними співробітниками. Гендерно збалансована та професійно досвідчена структура персоналу (ядро 31–50 років) створює сталий фундамент для реалізації нової місії банку.

Розвиток персоналу в Ощадбанку трансформувався у стратегічну

функцію, яка фокусується на підтримці високого освітнього рівня (81% фахівців із вищою освітою) та безперервному навчанні. У 2022–2024 роках банк удвічі збільшив кількість навчальних програм, охопивши понад 18 тисяч працівників системним тестуванням та профільними тренінгами. Впровадження масштабованої системи Performance Appraisal дозволило чітко синхронізувати індивідуальні цілі працівників із пріоритетами Стратегічної програми розвитку до 2028 року.

Особливістю кадрової політики банку є комплексний підхід до добробуту співробітників, що включає медичне страхування, підтримку ментального здоров'я та програми реінтеграції ветеранів «Без бар'єрів». Зростання операційних витрат на персонал до 9,11 млрд грн у 2024 році, незважаючи на скорочення штату, підтверджує пріоритетність інвестицій у якість людського капіталу та конкурентну оплату праці. Системність навчання у поєднанні з сучасними інструментами мотивації забезпечує високу готовність персоналу до викликів цифрової трансформації.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Шляхи розвитку персоналу банківської установи в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів

Цифрова трансформація банківського сектору формує низку суттєвих ефектів, серед яких провідне місце посідає зростання рівня автоматизації операційних процесів. Це сприяє підвищенню продуктивності праці завдяки скороченню часу виконання стандартних банківських операцій, а також покращенню взаємодії як із клієнтами, так і з працівниками через розширення доступу до інформації. Впровадження цифрових рішень позитивно позначається на якості банківських продуктів і послуг, зокрема через підвищення рівня клієнтського сервісу. Вагомими перевагами цифрових банків також є зростання швидкості проведення транзакцій, посилення безпеки операцій, а також інтеграція банківських сервісів із соціальними мережами та месенджерами, що підвищує зручність їх використання [51].

У процесі трансформації банківської системи, відмови від застарілих бізнес-моделей та активного впровадження цифрових інструментів і технологій штучного інтелекту, банки здійснюють оптимізацію власних організаційних структур. Це, своєю чергою, призводить до скорочення кількості структурних підрозділів та перегляду ролі традиційної мережі відділень. Динаміка зміни кількості банківських відділень в Україні за останні п'ять років демонструє стійку тенденцію до зменшення їх чисельності (табл. 3.1) [52].

Аналіз показує, що у період з 2019 по 2023 роки кількість відділень банківської системи України скорочувалася практично щоквартально. Найбільш відчутні темпи закриття відділень спостерігалися у 2020 році в умовах карантинних обмежень, пов'язаних із пандемією COVID-19, а також у першому півріччі 2022 року, коли банківський сектор був змушений адаптуватися до функціонування в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.1 – Динаміка кількості структурних підрозділів банків України

Банки	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2019, од.
Ощадбанк	2630	2327	1837	1602	1182	1182	–1448
ПриватБанк	2021	1928	1717	1497	1210	1132	–889
Райффайзен Банк Аваль	503	496	396	392	350	332	–171
Укрсиббанк	291	278	272	251	233	223	–68
ПУМБ	180	208	224	248	226	221	+41
Інші банки	2884	2765	2688	2695	2135	2048	–836
Усього по банках України	8509	8002	7134	6685	5336	5138	–3371

З кількісної точки зору за досліджуваний період загальна кількість діючих банківських відділень скоротилася приблизно на 40% порівняно з початком 2019 року і на початок 2024 року становила 5138 підрозділів. Найсуттєвіше скорочення мережі спостерігалось у найбільших банках країни: АТ «Ощадбанк» зменшив кількість відділень на 1448 одиниць, а АТ КБ «ПриватБанк» – на 889 одиниць. Саме ці банки найбільш активно використовують сучасні фінансові технології, унаслідок чого традиційна модель обслуговування через широку мережу відділень поступово втрачає свою актуальність, поступаючись цифровим каналам взаємодії – мобільним застосункам та дистанційним сервісам.

Таким чином, цифрова трансформація відкриває для банківського сектору значні можливості та конкурентні переваги. Водночас поряд із позитивними результатами цифровізація породжує нові виклики, пов’язані із забезпеченням фінансової стійкості та економічної безпеки банків. Особливої актуальності в умовах цифрової трансформації набувають технологічні та фінансові ризики, а також ті, що пов’ані з персоналом.

Цифрові перетворення у банківському секторі докорінно змінюють характер функціонування фінансових установ, трансформуючи їх із традиційних посередників у технологічно орієнтовані сервісні платформи. Використання таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн, хмарні

рішення та інструменти аналізу великих масивів даних, відкриває для банків нові можливості щодо підвищення операційної ефективності, оптимізації внутрішніх процесів і покращення якості обслуговування клієнтів [53].

Серед визначальних тенденцій цифрової трансформації банківської діяльності слід виокремити активний розвиток мобільного банкінгу, впровадження відкритих інтерфейсів взаємодії (API), застосування роботизованої автоматизації процесів (RPA), розширення практик персоналізованого клієнтського сервісу на основі штучного інтелекту та аналітики даних, а також посилення уваги до питань кібербезпеки та захисту інформації [54].

Паралельно з цифровою трансформацією банківського сектору суттєво змінюються вимоги до персоналу банківських установ. Працівники повинні володіти не лише традиційними фінансово-економічними знаннями, а й цифровими компетенціями, навичками роботи з автоматизованими системами, аналітичними інструментами та сервісними платформами. Зростає значення адаптивності, здатності до безперервного навчання та швидкого опанування нових технологій. Крім того, підвищуються вимоги до дотримання стандартів інформаційної безпеки, комплаєнсу та управління ризиками. У таких умовах розвиток персоналу стає стратегічним чинником забезпечення ефективності та стійкості банківської діяльності [55].

Розширення використання цифрових технологій у банківській діяльності зумовлює трансформацію вимог до професійних компетенцій персоналу. Насамперед зростає значення цифрової обізнаності, оскільки працівники мають не лише розуміти принципи функціонування сучасних технологій, а й уміти ефективно застосовувати їх у повсякденній роботі. Водночас активне впровадження аналітики великих масивів даних та цифрових інструментів підтримки управлінських рішень підвищує потребу в розвинених аналітичних здібностях, здатності інтерпретувати інформацію та використовувати її для обґрунтування рішень [56].

Посилення клієнтоорієнтованості банків актуалізує вимоги до

комунікаційних навичок і сервісної культури, адже взаємодія з клієнтами дедалі частіше відбувається через цифрові канали. В умовах інноваційного середовища важливою складовою професійної діяльності стає вміння працювати в команді та налагоджувати ефективну співпрацю між підрозділами. Окрім цього, швидкі зміни технологій і ринкових умов потребують від працівників високого рівня гнучкості, готовності до безперервного навчання та адаптації до нових форматів роботи.

Загалом сьогодні банківська система України працює в умовах багаторівневої нестабільності: економічні кризи, війна, кіберзагрози, релокація працівників і зміни поведінки клієнтів, що вимагає від персоналу певних навичок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Затребувані компетенції персоналу банків в умовах поточних викликів

Фактор нестабільності	Прояв у банківському секторі	Необхідна компетенція
Війна та економічна криза	Постійний стрес, загроза життю, падіння доходів	Психологічна стійкість (Resilience): саморегуляція, підтримка команди.
Кіберзагрози та атаки	Ризик втрати даних, зупинка сервісів	Кризове управління: швидке прийняття рішень, протоколи безпеки.
Релокація працівників	Розпорошеність команд, робота з-за кордону	Дистанційна та гнучка робота: цифрова дисципліна, асинхронна комунікація.
Зміна поведінки клієнтів	Перехід в онлайн, попит на «людяний» сервіс	Швидка перекваліфікація (Upskilling/Reskilling): адаптація до нових продуктів.

Отже, умови сучасного середовища зумовлюють нові вимоги до кадрового розвитку у банку:

- підвищення рівня психологічної стійкості;
- розвиток навичок кризового управління;
- вміння працювати дистанційно і гнучко;
- швидка перекваліфікація персоналу при змінах ринку.

У таблиці 3.3 наведемо основні заходи кадрового розвитку для формування ключових навичок персоналу банків у поточних умовах.

Таблиця 3.3 – Заходи кадрового розвитку для формування ключових навичок персоналу в банківських установах у поточних умовах

Напрямок навички	Мета розвитку	Основні заходи	Інструменти/ формати	KPI
Підвищення психологічної стійкості	Зниження стресу, запобігання вигоранню, підтримка працездатності	впровадити wellbeing-програму; регулярні сесії з психологом/психотерапевтом; навчання керівників “першій психологічній допомозі”; політика відновлення після кризових змін; комунікаційні “пульс-опитування”	ЕАП-програма; групові вебінари; індивідуальні консультації; mindfulness/стресс-менеджмент; корпоративні чати підтримки	рівень вигорання (опитування); лікарняні/відгули; плинність; eNPS/engagement; продуктивність підрозділів
Розвиток навичок кризового управління	Підготовка до інцидентів і перебоїв, збереження безперервності бізнесу	тренінги з кризових сценаріїв (BCP/DRP); симуляції кіберінцидентів і операційних збоїв; навчання прийняттю рішень в умовах невизначеності; рольові вправи для керівників; оновлення кризових протоколів	tabletop exercises; бізнес-симуляції; кейси “war room”; навчальні інструктажі; чек-листи реагування	час реагування; кількість критичних помилок; результати навчальних симуляцій; відповідність BCP/DRP; скорочення інцидентів
Вміння працювати дистанційно і гнучко	Підвищення ефективності віддалених/гібридних команд, дисципліна процесів	стандарты дистанційної роботи; навчання цифровим інструментам співпраці; правила кібергігієни; менеджмент результату (OKR/KPI); розвиток цифрових комунікацій та фасилітації онлайн	MS Teams/Google Workspace; e-learning модулі; онлайн-фасилітація; гібридні регламенти; цифрові SOP	виконання SLA/ KPI; дотримання дедлайнів; кількість порушень ІБ; якість комунікацій опитування; продуктивність на 1 працівника
Швидка перекваліфікація при змінах ринку (reskilling/upskilling)	Закриття skill-gap, швидкий перехід працівників на нові ролі/функції	створити карти компетенцій і профілі ролей; гар-оцінка; модульні “шляхи навчання” в LMS; bootcamp для критичних ролей (AML/KYC, ризики, цифрові продукти); програми внутрішньої мобільності/ротації	competency mapping; IDP; microlearning; bootcamp; наставництво; внутрішній marketplace вакансій	частка закритих skill-gap; time-to-reskill; internal fill rate; % внутрішніх переходів; успішність сертифікацій; ефект на бізнес-KPI

Дослідження підкреслюють, що в українських банках формується модель HRM, інтегрована з risk-management, де розвиток персоналу розглядається як інструмент зниження операційних і фінансових ризиків [30].

У банках ефективність системи розвитку персоналу тісно пов'язана із мотивацією. Розвиток навичок і компетенцій можливий лише за умов, коли працівники (рис. 3.1).

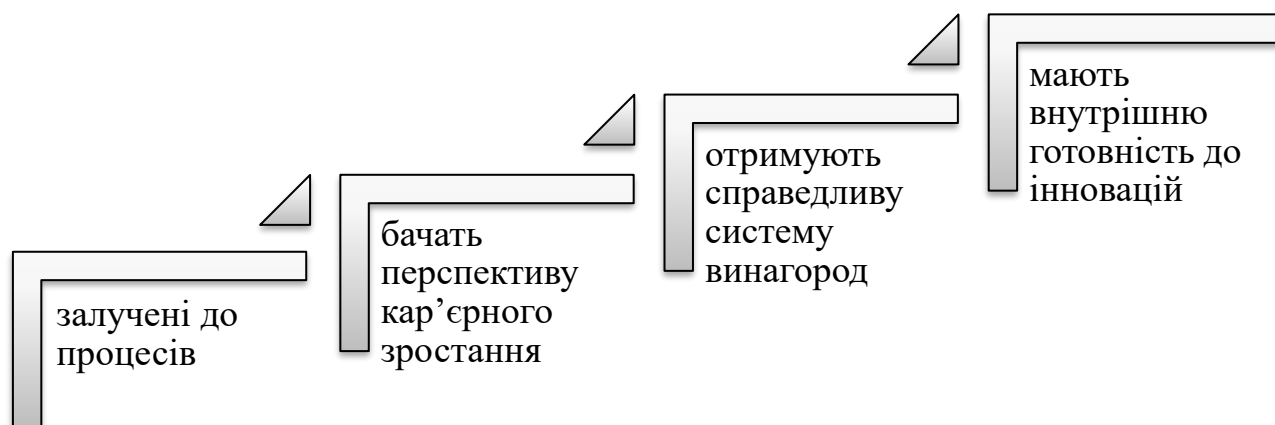


Рисунок 3.1 – Умови розвитку навичок і компетенцій у банках

Визначено, що для банків особливо важлива інноваційна мотивація, яка включає нематеріальні стимули, доступ до навчання, участь у проєктних командах, гнучкі моделі роботи та сучасні інструменти розвитку кар'єри [55; 57].

Оскільки працівники банків мають різні функції (фронт-офіс, бек-офіс, аналітика, ризики, ІТ, комплаєнс), розвиток персоналу потребує індивідуального підходу. Сучасні банки впроваджують:

- індивідуальні плани розвитку (IDP);
- моделі компетенцій за ролями;
- індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання;

- персоналізовані програми навчання через LMS;
- систему наставництва та shadowing.

За даними проведених досліджень визначено, що персоналізоване навчання підвищує продуктивність на 18–25% і знижує витрати на перепідготовку персоналу [58].

Система внутрішньої мобільності дозволяє банкам швидко реагувати на зміни бізнес-процесів, що вказує на необхідність застосування такої практики в АТ «Ощадбанк». Вона передбачає такі основні заходи (рис. 3.2).

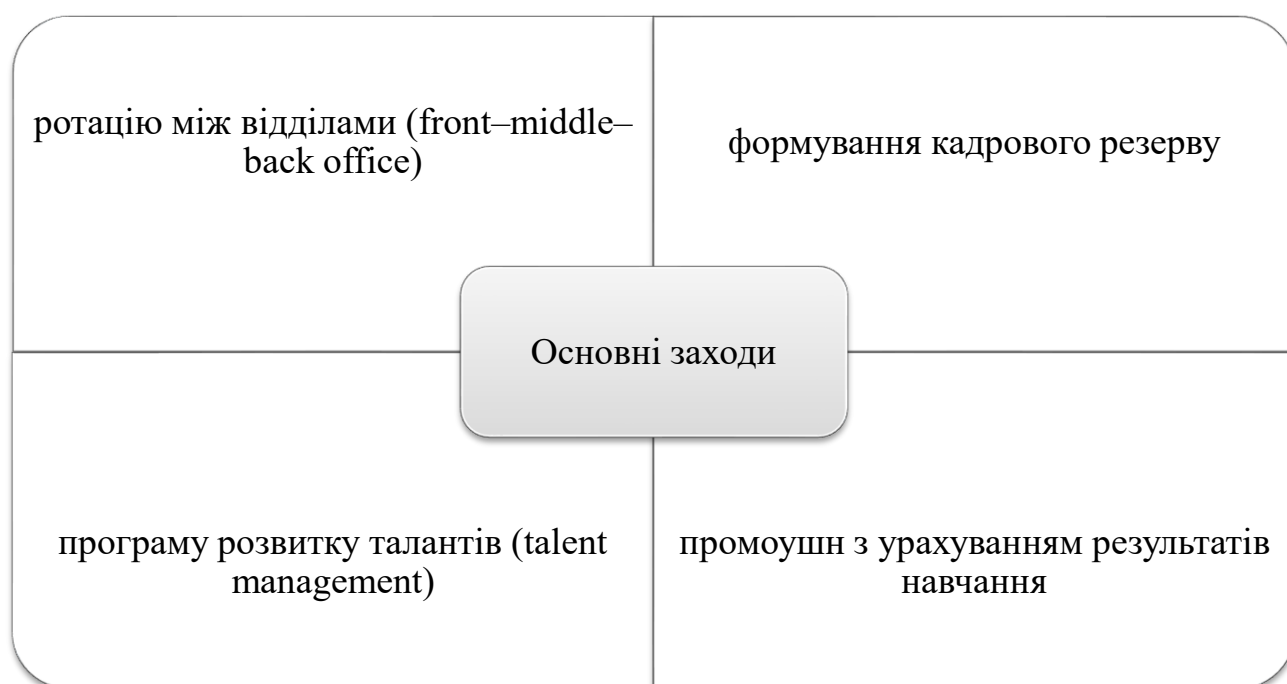


Рисунок 3.2 – Основні заходи системи внутрішньої мобільності для швидкого реагування на зміни бізнес-процесів в АТ «Ощадбанк»

Таким чином, в АТ «Ощадбанк» доцільно розвивати «динамічні моделі управління талантами», які дозволяють формувати управлінців нового покоління для ризик-менеджменту, фінтех-проектів і комплаєнсу.

Оцінка розвитку персоналу в банку повинна включати:

- оцінювання впливу програм розвитку на бізнес-результати;
- аналіз КРІ персоналу;

- вимірювання показників якості обслуговування;
- оцінку рівня ризиків, знижених завдяки розвитку;
- ROI навчання.

За результатами досліджень визначено, що HR-аналітика дозволяє значно підвищити точність оцінювання та оптимізувати витрати на навчання персоналу. Це є критично важливим у банківській сфері з високою конкуренцією й вартістю людського капіталу (рис. 3.3) [23].



Рисунок 3.3 – Ключові виклики HR-аналітика у банківській сфері

Сьогодні українські банки, в т.ч. і АТ «Ощадбанк» часто працюють у середовищі «непередбачуваних сценаріїв», тому HR-стратегії повинні включати гнучкість, цифровізацію та готовність до швидкої перекваліфікації персоналу [25].

Отже, для вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» необхідно:

- впровадити карти компетенцій, узгоджені зі стратегією банку;
- запровадити LMS, що дозволяє персоналізувати навчання;
- інвестувати в HR-аналітику та штучний інтелект у навчанні;
- розвивати кадровий резерв на всіх рівнях – від спеціаліста до керівника;

- створити систему безперервного навчання, включаючи micro-learning та корпоративні університети;
- посилити компоненти комплаєнсу і кібербезпеки в програмах розвитку;
- інтегрувати розвиток персоналу з мотиваційною системою, включаючи винагороди за інновації та підвищення кваліфікації;
- підтримувати психологічну стійкість персоналу через well-being програми.

3.2 Обґрунтування напрямів формування системи розвитку персоналу в банківській установі АТ «Ощадбанк»

Розвиток персоналу як складна система складається з низки взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її цілісність та ефективність. Науковці виділяють такі ключові елементи: нормативно-цільовий блок; організаційно-функціональний блок; ресурсний блок; мотиваційно-поведінковий блок; інформаційно-аналітичний блок [59; 60; 61; 62; 63].

Нормативно-цільовий блок виступає «каркасом» системи, що задає рамки, стандарти та очікувані результати. Це стратегічні та операційні цілі, принципи і нормативи, які визначають напрям розвитку персоналу. Він включає кадрову стратегію, компетентнісні моделі, політику професійного розвитку та підходи до управління знаннями.

Організаційно-функціональний блок забезпечує логіку та послідовність реалізації заходів розвитку – від виявлення прогалин до їхньої компенсації. До нього належать функції, процеси та процедури, через які реалізується розвиток персоналу: планування потреб, організація навчання, оцінювання результативності, підготовка лідерів, робота з кадровим резервом.

Ресурсний блок відповідає за ресурсне забезпечення та визначає можливості організації щодо масштабування програм розвитку та підтримання їхньої якості. Розвиток персоналу потребує відповідних ресурсів – фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових (тренери, викладачі, наставники).

Мотиваційний блок охоплює як матеріальні стимули (надбавки, премії, компенсації за навчання), так і нематеріальні (визнання, кар'єрні можливості, емоційна підтримка керівництва). Він відповідає за формування мотивації працівників до навчання і розвитку. Наукові дослідження наголошують, що розвиток персоналу буде ефективним лише тоді, коли працівники виявлятимуть внутрішню зацікавленість, бачення користі та можливість застосування отриманих знань.

Інформаційно-аналітичний блок забезпечує прийняття обґрунтованих рішень та коригування програм розвитку. Система розвитку персоналу базується на зворотному зв'язку та аналізі результатів. На цьому рівні здійснюється моніторинг компетентностей, аналіз впливу навчання на продуктивність, оцінка ефективності інструментів розвитку.

Узгодженість цих блоків забезпечує системність розвитку персоналу, дає змогу адаптуватися до змін середовища та забезпечує постійне оновлення людського потенціалу банку. Така система рекомендується для впровадження у АТ «Ощадбанк» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Збалансована система розвитку персоналу для АТ «Ощадбанк»

Блок	Призначення блоку	Ключові складові	Приклади інструментів
1	2	3	4
1. Нормативно-цільовий	Визначає «каркас» системи, а саме: рамки, цілі, правила і очікувані результати розвитку	кадрова стратегія; цілі розвитку; принципи; компетентнісні моделі; політика професійного розвитку; управління знаннями	HR-стратегія; competency framework; стандарти навчання; кодекс/принципи; політики розвитку
2. Організаційно-функціональний	Перетворює цілі на дії: забезпечує логіку «діагностика – план – реалізація – оцінка – удосконалення»	планування потреб; організація навчання; розвиток лідерів; кадровий резерв; оцінювання результативності	assessment; план навчання; корпоративна академія; talent pool; performance appraisal; succession planning

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
3. Ресурсно-мотиваційний	Забезпечує можливість і готовність працівників розвиватися: ресурси + стимули	бюджети; тренери/ментори; матеріальна база; час на навчання; матеріальні стимули; нематеріальні стимули; кар'єрні можливості	бюджет L&D; LMS/платформи; наставництво; премії/надбавки; компенсації навчання; програми визнання; кар'єрні треки
4. Інформаційно-аналітичний	Забезпечує управління на основі даних: контроль, зворотний зв'язок, коригування програм	моніторинг компетентностей; аналітика ефективності навчання; оцінка впливу на продуктивність; звітність; аудит	HR-аналітика; dashboards; KPI навчання; оцінка ROI; опитування; тести; аналіз плинності/продуктивності

Розвиток персоналу в АТ «Ощадбанк» доцільно здійснювати на різних рівнях, кожен з яких має свої завдання та інструменти, а саме: індивідуальний рівень; груповий (командний) рівень; організаційний рівень (табл. 3.5) [62; 63].

Таблиця 3.5 – Рівні розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк» та їх характеристика

Рівень	Фокус у банку	Ключові компетенції	Типові інструменти розвитку	Очікуваний ефект для банку	KPI для оцінювання
1	2	3	4	5	6
Індивідуальний	Професійна готовність конкретного працівника до виконання ролі в умовах цифровізації та регуляторних вимог	професійні: банківські продукти, операції, кредитування; ризикові: KYC/AML, комплаєнс, операційні ризики; цифрові: робота з АБС/CRM/ LMS, цифрові канали; сервісні: клієнтська комунікація, емоційна стійкість	IDP (індивідуальний план розвитку); e-learning у LMS; сертифікації з комплаєнсу; мікронавчання; коучинг/ наставництво; shadowing у відділенні; ротації між фронт/бек-офісом; симуляції касових/кредитних операцій	швидша адаптація нових працівників; менше помилок в операціях; підвищення якості консультацій; готовність до внутрішньої мобільності	time-to-productivity; результати тестів/ сертифікацій; кількість операційних помилок; порушення KYC/AML; персональний рівень виконання KPI; частка працівників із закритим skill-gap

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
Груповий (командний)	Підвищення ефективності підрозділів (відділення, контакт-центр, кредитний відділ, ризики, IT/продукт) через координацію та стандарти	командна взаємодія; управління чергою/навантаженням; сервісна поведінка; управління конфліктами; кросфункціональна взаємодія (фронт-бек-ризики-комплаєнс); виконання SLA	командні тренінги (сервіс/продажі/ризики); фасилітація та ретроспективи; рольові кейси (складні клієнти /скарги); кросфункціональні воркшопи; Kaizen/Lean-сесії; навчання керівників команд; командні симуляції (кіберінцидент, fraud-case)	стабільність процесів; зниження кількості збоїв і скарг; підвищення якості сервісу; краща взаємодія підрозділів; підвищення продуктивності	SLA виконання; CSAT/NPS (для сервісних команд); FCR (контакт-центр); кількість скарг/інцидентів; операційна продуктивність (операцій/люд-год); якість портфеля (для кредитних команд); індекс командної залученості
Організаційний	Стратегічна система розвитку людського капіталу банку: забезпечення стійкості, відповідності регулятору та готовності до трансформацій	Корпоративні компетенції (risk culture, комплаєнс-культура, клієнтоорієнтованість); лідерство і зміни; цифрові компетенції (data/AI, кібер); знаннясвий менеджмент; управління талантами	корпоративна академія; програми HiPo та кадрового резерву; succession planning; внутрішній ринок вакансій (talent marketplace); єдина модель компетенцій; HR-аналітика (attrition, skill-gap); програми reskilling для цифрових ролей; системи управління знаннями (KM)	зниження плинності ключових ролей; швидке закриття вакансій внутрішніми кандидатами; підвищення організаційної адаптивності; зниження ризик-інцидентів; посилення конкурентоспроможності	turnover (загальний і критичних ролей); internal fill rate; частка посад із планом наступності; витрати на навчання/1 працівника + ROI; покриття навчанням (compliance coverage); показники ризик-інцидентів (AML findings, fraud cases); engagement/eNPS

На індивідуальному рівні передбачається розвиток конкретного працівника з урахуванням його здібностей, професійної історії та кар'єрних цілей. Індивідуальний розвиток може включати професійне навчання, самоосвіту, коучинг, індивідуальні плани розвитку, участь у проєктах та стажуваннях. На груповому (командному) рівні заходи спрямовані на розвиток

командних взаємодій, комунікативних навичок, лідерства, управління конфліктами, командної продуктивності. Тут застосовуються тренінги командотворення, фасилітовані сесії, командні проєкти. У межах організаційного рівня забезпечується розвиток кадрового резерву, формування організаційного навчання, розвиток корпоративних компетенцій, знаннявий менеджмент. У цьому форматі розвиток персоналу виступає частиною загальної організаційної стратегії та культури.

Доцільно у межах збалансованої системи розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» використовувати різноманітні форми навчання (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Запропоновані форми навчання розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»

Поєднання формального, неформального та інформального навчання, дозволить сформувати стійкі компетентності та забезпечити безперервність професійного розвитку (рис. 3.5).

Збалансована система розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» має ґрунтуватися на оцінюванні ефективності розвитку персоналу. У практиці

поширені різноманітні моделі оцінювання ефективності розвитку персоналу, що зумовлено складністю банківської діяльності, багатопрофільністю компетенцій та високими вимогами до якості роботи персоналу [64; 65].



Рисунок 3.5 – Комплексна система формування стійких компетентностей професійного розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»

У провідних українських банках застосовують такі моделі:

– Модель Кіркпатріка та HR Analytics Model. ПриватБанк активно застосовує модель Кіркпатріка для оцінювання ефективності навчання, оскільки має одну з найбільших у країні внутрішніх систем e-learning. Після проходження тренінгів працівників автоматично оцінюють за тестуванням, поведінковими змінами та результативністю роботи у відділеннях і цифрових каналах. Паралельно банк використовує HR-аналітику для відстеження: зменшення часу обслуговування клієнтів після навчання; динаміки помилок в операціях; показників продажів після оновлення компетенцій. Таке поєднання дозволяє ПриватБанку масштабувати навчання на десятки тисяч працівників і

контролювати реальний бізнес-ефект від програм;

– Customer Value HRD Model та Competency Gap Model. У monobank, як у повністю цифровому банку, ключовим індикатором якості персоналу є клієнтський досвід. Тому банк використовує Customer Value HRD Model, оцінюючи ефективність навчання через: швидкість реакції співробітників чату підтримки; кількість повторних звернень; індекс задоволеності клієнтів (CSAT). У сфері технічних ролей monobank застосовує Competency Gap Model, виявляючи різницю між поточними технічними компетенціями ІТ-команд та вимогами швидкого масштабування продукту. Це дозволяє формувати індивідуальні траєкторії розвитку для програмістів, DevOps-фахівців та аналітиків;

– Talent Pipeline Model та ROI Phillips Model. Raiffeisen Bank активно використовує Talent Pipeline Model для формування кадрового резерву, оскільки входить до міжнародної групи і має чітку систему наступництва керівних посад. Оцінка ефективності розвитку персоналу здійснюється за показниками: відсоток внутрішніх кандидатів на керівні позиції; готовність резервістів до переходу на нові ролі; успішність ротацій і міжнародних стажувань. Додатково банк застосовує модель ROI Філіпса для дорогих програм менеджерського розвитку, де потрібно точно обґрунтувати окупність інвестицій у навчання. Вимірюється вплив розвитку управлінців на продуктивність команд, приріст ключових фінансових показників і оптимізацію операційних процесів;

– Balanced Scorecard та Risk-Based HRD Model. Ощадбанк як державний системний банк інтегрує оцінку розвитку персоналу у Balanced Scorecard, де навчання пов'язане з: KPI з клієнтського сервісу (час обслуговування, якість консультацій); фінансовими показниками (продуктивність відділень); внутрішніми процесними метриками (дотримання SLA). Особливо важливим для банку є Risk-Based HRD Model. Навчання з комплаєнсу, касових операцій, AML/KYC оцінюється через кількість виявлених порушень, оперативність реагування на нестандартні ситуації й дотримання вимог регулятора. Це

дозволяє Ощадбанку знижувати операційні ризики та підвищувати надійність системи контролю.

Тобто можемо констатувати, що частково збалансована система розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» вже функціонує, але вона має бути доповнена.

У сучасному банківському середовищі розвиток персоналу набуває нового сенсу – він виходить за межі формальних програм підвищення кваліфікації і трансформується у стратегію життєвого навчання (lifelong learning) та управління талантом (talent management). Значущим чинником є те, що банківський сектор дедалі більше сприймає працівників як стратегічний актив, а не просто кадровий ресурс. Сучасні банки все більше зосереджуються не лише на кількості працівників, а на їхній якості – здатності адаптуватись до ролі, що змінюється, і опановувати цифрові технології [62; 63]. Тому пропонуємо для АТ «Ощадбанк» доповнити збалансовану систему розвитку персоналу елементами з управління талантами: залучення; розвиток; утримання [65; 66; 67].

Залучення талантів сьогодні базується на сильних ціннісних пропозиціях роботодавця (EVP – Employer Value Proposition), що ми можемо представити у таблиці 3.6 для впровадження у АТ «Ощадбанк».

Таблиця 3.6 – Рекомендовані компоненти ціннісних пропозицій АТ «Ощадбанк»

Компонент	Зміст для кандидата	Інструменти реалізації
Стабільність	Державні гарантії, системна важливість	Офіційне працевлаштування, соціальний пакет
Технологічність	Робота з передовими фінтех-рішеннями	Робота в Agile-командах, сучасне ПЗ
Сенс (Purpose)	Участь у відбудові економіки країни	Соціальні проєкти, інклюзивність
Гнучкість	Можливість балансу життя та роботи	Гібридний графік, дистанційна робота для бек-офісу

Логічно структурована ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) АТ

«Ощадбанк» орієнтована на актуальні очікування кандидатів у поточних умовах. Запропонований набір компонентів EVP є взаємодоповнювальним і створює основу для системного залучення та утримання персоналу в умовах конкуренції за кваліфіковані кадри.

Розвиток талантів є наступним важливим блоком. Для АТ «Ощадбанк» важливим є подальше формування екосистеми безперервного навчання. Наведемо матрицю навичок «Банкіра майбутнього», яка узагальнює ключові компетенції, що стають критично важливими для персоналу банку в умовах цифровізації, зростання ризиків та підвищених вимог до клієнтського сервісу. Вона дозволяє системно поєднати пріоритетні групи навичок із найбільш доцільними методами їх розвитку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Матриця навичок «Банкіра майбутнього» АТ «Ощадбанк»

Група навичок	Ключові компетенції	Метод розвитку
Digital Skills	Робота з Big Data, кібергігієна, AI-інструменти	Корпоративні LMS-платформи, вебінари
Cognitive Skills	Критичне мислення, прийняття рішень у кризах	Симуляційні ігри, кейс-стаді
Social Skills	Емпатія, інклюзивна комунікація, сервісність	Менторство, коучинг
Adaptability	Управління змінами, психологічна стійкість	Психологічні тренінги, воркшопи

Подана матриця демонструє, що ефективний розвиток банківських працівників має бути комплексним і охоплювати не лише цифрові, а й когнітивні, соціальні та адаптивні компетенції. Запропоновані методи розвитку поєднують формальне навчання через LMS із практикоорієнтованими інструментами (симуляції, кейси, коучинг), що підвищує прикладну цінність навчання. Використання такої системи дає змогу банку формувати цільові програми підготовки персоналу та зменшувати розрив між вимогами майбутніх ролей і наявними компетенціями.

В умовах підвищеної плинності кадрів і зростання емоційного

навантаження в банківському секторі утримання талантів стає пріоритетом HR-стратегії, а ключовий акцент переноситься на індивідуальні програми утримання талантів (well-being та покращення employee experience). У таблиці 3.8 наведемо управлінські дії, якими АТ «Ощадбанк» може зменшувати ризики вигорання й втрати персоналу.

Таблиця 3.8 – Фактори утримання та запобігання вигоранню у АТ «Ощадбанк»

Фактор	Дія банку	Показник успіху (KPI)
Визнання	Система «Дякую», внутрішні нагороди	Індекс лояльності персоналу
Кар’єрний ліфт	Внутрішній рекрутинг, Talent Pool	% вакансій, закритих внутрішніми кандидатами
Безпека	Психологічна підтримка, страхування	Коефіцієнт плинності кадрів
Автономія	Делегування повноважень, участь у рішеннях	Рівень залученості

Отже, ефективне утримання талантів потребує поєднання нематеріальних стимулів (визнання, автономія) з організаційними механізмами розвитку (кар’єрний ліфт) та заходами безпеки й підтримки (психологічні програми, страхування). Запропоновані KPI дозволяють перевести управління ретенцією у вимірювану площину, оскільки відображають якість внутрішнього клімату, тоді як частка внутрішнього закриття вакансій та коефіцієнт плинності – реальні результати стабілізації кадрового складу. У сукупності ці інструменти формують практичну основу для зниження вигорання, підвищення лояльності та довгострокового утримання ключових працівників банку.

Управління розвитком і утриманням персоналу в банку потребує опори на кількісні показники, які дозволяють об’єктивно оцінювати результативність HR-процесів (табл. 3.9).

Наведені метрики формують практичний «індикаторний набір» для своєчасного виявлення проблем у кадрових процесах АТ «Ощадбанк».

Таблиця 3.9 – Ключові HR-метрики для банківського менеджменту АТ «Ощадбанк»

Метрика	Формула / Суть	Цільове значення (Benchmark)
Time to Hire	Час від відкриття вакансії до офферу	21–30 днів
Early Turnover	Плинність протягом перших 6 місяців	< 15%
Training ROI	Окупність інвестицій у навчання	Позитивний тренд ефективності
Internal Mobility	Частка внутрішніх переміщень	> 30%

Важливою складовою збалансованої системи розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» є модель стадій професійного розвитку персоналу. Доцільною для використання є побудова кар’єрно-професійних траєкторій, де кожна траєкторія має свої вимоги: Junior banking specialist – базові знання продуктів і процедур; Middle level banker – управління клієнтським портфелем; Senior expert – ризики, аналітика; Team leader / Manager – стратегічні компетенції. Ефективність розвитку оцінюється через швидкість переходу між рівнями, відповідність KPI, успішність виконання ротацій.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано, що в умовах тривалого воєнного стану в Україні банківський сектор функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, що істотно ускладнює процеси управління персоналом. Загрози безпеці, нестабільність економічної ситуації, зміна форматів роботи та потреба в оперативному реагуванні на кризові явища змушують банки переглядати традиційні підходи до кадрового менеджменту. У таких умовах особливої актуальності набуває здатність організацій швидко адаптувати управлінські рішення до нових реалій. Стандартні управлінські процедури в кризових

умовах часто втрачають ефективність, що вимагає їх гнучкого коригування та впровадження нестандартних рішень.

Доведено, що воєнні обставини суттєво впливають на мотивацію персоналу, рівень емоційного напруження та загальний моральний стан працівників. Зростання стресового навантаження може негативно позначатися на продуктивності праці, тому управлінські команди змушені формувати нові стратегії підтримки співробітників, спрямовані на збереження працездатності, лояльності та професійної залученості персоналу.

Обґрунтовано, що менеджмент персоналу в банківських установах має власну специфіку, обумовлену високими вимогами до професійної підготовки, відповідальності та дотримання етичних стандартів. Ефективне управління кадрами передбачає не лише організацію робочих процесів, а й систематичний розвиток компетенцій, підтримку мотивації та формування стійкого морального клімату в колективі. Особлива увага приділяється розвитку навичок у сферах управління ризиками, фінансового аналізу, комплаєнсу та клієнтського обслуговування.

Визначено, що кадрова політика банків повинна враховувати динамічні зміни технологічного та економічного середовища. Впровадження сучасних HR-інформаційних систем дозволяє оптимізувати управлінські процеси, знизити адміністративне навантаження та підвищити ефективність роботи персоналу. У кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, особливого значення набувають заходи психологічної підтримки, гнучкі режими роботи та адаптивні форми організації праці, що сприяє збереженню стабільності й продуктивності людського капіталу банку.

Банки використовують комплекс моделей оцінки розвитку персоналу, оскільки жодна окрема модель не дає повної картини. Тому для АТ «Ощадбанк» рекомендовано формувати гібридний підхід, що поєднує ROI, BSC, компетентнісний аналіз і показники ризиків, що дозволить: підвищити ефективність персоналу; знизити операційні ризики; покращити клієнтський сервіс; забезпечити стратегічну стійкість банку.

Встановлено, що цифрова трансформація АТ «Ощадбанк» є незворотним процесом, який докорінно змінює операційну модель банку та структуру його кадрового потенціалу. Скорочення фізичної мережі відділень на 40% з 2019 року підкреслює перехід до цифрових каналів обслуговування, що вимагає від персоналу не лише фінансової експертизи, а й високої цифрової обізнаності та здатності працювати в автоматизованих системах. Водночас повномасштабна війна сформувала запит на нову групу компетенцій — психологічну стійкість (resilience), навички кризового управління та здатність до ефективної дистанційної взаємодії в умовах розпорошеності команд.

Шляхи вдосконалення кадрового розвитку мають базуватися на інтеграції HR-стратегії з ризик-менеджментом, де навчання персоналу розглядається як інструмент мінімізації операційних ризиків. Пріоритетними заходами визначено впровадження комплексних wellbeing-програм для запобігання вигоранню, проведення регулярних симуляцій кризових сценаріїв та прискорену перекваліфікацію (reskilling/upskilling) працівників для виконання нових цифрових ролей. Така адаптивна модель розвитку дозволяє банку зберігати безперервність бізнес-процесів та забезпечувати високий рівень сервісу в умовах багаторівневої нестабільності.

Обґрунтовано необхідність впровадження в АТ «Ощадбанк» збалансованої системи розвитку персоналу, яка об'єднує нормативний, організаційний, ресурсно-мотиваційний та інформаційно-аналітичний блоки. Ця архітектура дозволяє побудувати прозору логіку управління знаннями — від діагностики skill-gap до оцінювання ROI навчальних інвестицій. Ключовим акцентом системи стає перехід до моделі «lifelong learning», де розвиток відбувається на індивідуальному, командному та загальноорганізаційному рівнях за допомогою корпоративних академій, LMS-платформ та програм внутрішнього наставництва.

Рекомендовано доповнити існуючу систему елементами стратегічного управління талантами (Talent Management), зосередившись на посиленні ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) та створенні «кар'єрного ліфту» для

внутрішніх кандидатів. Впровадження матриці навичок «Банкіра майбутнього» та використання HR-аналітики як інструменту прогнозування кадрових ризиків дозволять Ощадбанку формувати управлінців нового покоління. Така комплексна система не лише підвищує залученість та лояльність персоналу, а й гарантує стратегічну стійкість банку, перетворюючи людський капітал на головну конкурентну перевагу в умовах цифрової епохи та повоєнної відбудови.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління розвитком персоналу в АТ «Ощадбанк» сформульовано загальні висновки.

Узагальнено теоретичні положення щодо розвитку персоналу та доведено, що в сучасній організації персонал розглядається не як витратний ресурс, а як стратегічний капітал, який формує конкурентоспроможність і здатність до адаптації. Розвиток персоналу визначено як цілеспрямований, безперервний і системно організований процес якісної трансформації професійних та особистісних характеристик працівників, що забезпечує реалізацію як поточних функцій, так і довгострокового потенціалу.

Встановлено, що цілі розвитку персоналу мають комплексний характер і поєднують стратегічні орієнтири установи, операційні потреби бізнес-процесів та індивідуальні запити працівників щодо самореалізації. Такий підхід трансформує кадрову роботу з адміністративної функції у форму інвестиційного менеджменту, де розвиток працівника розглядається як внесок у загальні результати організації.

Підкреслено, що банківська сфера має специфіку управління розвитком персоналу, зумовлену високим регуляторним навантаженням, ризиковістю операцій і жорсткою конкуренцією. Для банків критично важливим стає формування профілю компетенцій, який інтегрує фінансову експертизу, digital banking skills, навички управління ризиками, комплаєнс-компетенції та психологічну стійкість, адже працівники є ключовою ланкою між цифровими системами банку та потребами клієнтів.

Обґрунтовано, що розвиток персоналу в банківській установі функціонує як багатокомпонентна екосистема, яка інтегрує нормативні вимоги, цифрові технології навчання і мотиваційні механізми. Дія зовнішніх факторів, зокрема цифрової трансформації та воєнних викликів, пришвидшує перехід до моделі digital HRM і формує запит на безперервні траєкторії розвитку на

індивідуальному, командному та організаційному рівнях.

Доведено, що для банків критично важливими є моделі оцінювання розвитку персоналу, які пов'язують навчання з бізнес-результатами та управлінням ризиками. Найбільш перспективним інструментарієм визначено поєднання підходів Кіркпатріка, Філліпса та Balanced Scorecard із сучасними HR-аналітичними моделями, що дозволяє перевести ефекти розвитку у вимірювані показники (ROI, KPI, NPS, ризик-метрики) та персоналізувати навчальні маршрути.

На основі діагностики АТ «Ощадбанк» встановлено, що банк є системно важливим універсальним фінансовим інститутом, який демонструє високу стійкість та адаптивність в умовах воєнного стану. Підтверджено позитивну фінансову динаміку 2022–2024 років, зокрема рекордний чистий прибуток у 2024 році, що відображає ефективне управління ресурсами та здатність банку підтримувати ключові сегменти економіки, зберігаючи при цьому розгалужену мережу відділень.

Визначено, що бізнес-модель банку еволюціонує у напрямі диверсифікації ризиків і посилення ролі роздрібного сегменту та ММСБ. Поряд із фінансовими пріоритетами банк демонструє інтеграцію принципів сталого розвитку, зокрема через реалізацію інклюзивних сервісів та соціально орієнтованих програм, що підсилює його місію і формує додаткову цінність для персоналу та клієнтів.

Дослідження системи управління персоналом показало перехід Ощадбанку до інтенсивного використання людського капіталу: скорочення чисельності персоналу у 2020–2025 роках супроводжується активізацією якісного добору, розвитком реферальних механізмів та співпрацею з ЗВО. Водночас зафіксовано зростання плинності кадрів, що відображає напруженість ринку та воєнні фактори, але також стимулює посилення внутрішньої мобільності й розвитку талантів, підтверджене високою часткою внутрішнього закриття керівних вакансій.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація та воєнні виклики докорінно

змінюють вимоги до компетенцій персоналу банку, актуалізуючи resilience, кризове управління, дистанційну взаємодію та здатність до швидкої перекваліфікації. Запропоновано формувати для АТ «Ощадбанк» гібридну модель оцінювання розвитку персоналу, яка поєднує ROI, BSC, компетентнісний підхід і ризик-метрики, а також удосконалити систему розвитку через архітектуру з чотирьох блоків (нормативний, організаційний, ресурсно-мотиваційний, інформаційно-аналітичний) і посилити Talent Management. Реалізація цих заходів забезпечить узгодження розвитку з бізнес-стратегією, підвищить залученість і лояльність працівників, зміцнить кадровий резерв та перетворить людський капітал на ключову конкурентну перевагу банку в умовах цифрової епохи та повоєнної відбудови.

Запропонована збалансована система розвитку персоналу, що включає нормативний, організаційний, ресурсний та аналітичний блоки, дозволяє Ощадбанку побудувати замкнений цикл управління знаннями. Впровадження LMS-платформ та індивідуальних планів розвитку (IDP) забезпечує персоналізацію навчання для працівників банку. Обґрунтовано перехід до моделі компетенцій «Банкіра майбутнього», де пріоритет надається поєднанню цифрової грамотності, когнітивної гнучкості та соціальної емпатії. Це дозволяє банку не лише ефективно впроваджувати AI-технології, а й зберігати «людяний» сервіс у спілкуванні з клієнтами.

Узагальнені результати свідчать, що подальша конкурентоспроможність Ощадбанку залежатиме від глибини впровадження HR-аналітики та здатності створювати екосистему безперервного розвитку. Людський потенціал залишається головним драйвером трансформації банку в «банк першого вибору» в умовах цифрової епохи та повоєнної відбудови України.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Rasool S. F., Wang M., Zhang Y., Samma M. How Human Resource Management Practices Translate into Sustainable Organisational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 2019, pp. 905–919. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6830386/>
2. Nugroho S. H. The Role of Human Resource Management in Organizational Perspective. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, Vol. 12, Issue 3, 2022, pp. 45–57. URL: https://www.researchgate.net/publication/359594391_The_role_of_human_resources_management_in_organizational_perspective
3. Damcı D. The Role of Human Resources in Shaping Organizational Culture. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 28, Issue 1, 2024, pp. 1–15. URL : <https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-human-resources-in-shaping-organizational-culture-17028.html>
4. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6014/1/теоретичні%20аспекти%20розвитку%20персоналу.pdf>
5. Довгань Л. Є., Ткач В. В. Збереження та розвиток персоналу підприємств. *Економіка і суспільство*. 2015. № 3. С. 56–62. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/46.pdf
6. Дериховська В. І. Розвиток персоналу у системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2013. 20 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7160/1/Дериховська%20В.І.%20Розвиток%20персоналу%20у%20системі%20стратегічного%20управління%20підприємством.pdf>

7. Антипцева О. Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Економічний журнал Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 22. С. 91–95. URL: https://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/20.pdf
8. Мельник А.О., Лучна Н. С. Система розвитку персоналу підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1. С. 89–94. URL : https://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/1_67_2020/16.pdf
9. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_9_14
10. Драган О. І., Бергер А. Д., Мізюк А. О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Економіка і управління*. 2024. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/100>
11. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111>
12. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf
13. HRD Full Form–Objectives, Purpose, Types and More. 2024. URL: <https://razorpay.com/payroll/learn/human-resource-development/>
14. Маркова Н. С. розвиток персоналу : навч. посіб. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2012. 258 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16408/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%20%D0%A1..pdf>
15. Штундер І. О. Розвиток кадрового потенціалу в умовах формування інноваційного типу зайнятості. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 18. Право*. 2011. Вип. 14. С. 32–38. URL: <https://www.chasopys.law.npu.kiev.ua/archive/14/7.pdf>

16. Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 58(2). С. 133–137. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/58_2_2020/24.pdf
17. Human Resource Development Overview. University of Minnesota. URL: <https://olpd.umn.edu/human-resource-development>
18. Torraco R. J. A History of Human Resource Development. Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS). *Human resources and their development*. Vol. I. URL: <https://eolss.net/sample-chapters/c11/E1-10-01-01.pdf>
19. Human Resource Development (HRD). EBSCO Research Starters. 2020. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/economics/human-resource-development-hrd>
20. HRM vs. HRD: What's the Difference? OnlineCounselingPrograms. URL: <https://onlinecounselingprograms.com/online-counseling-degrees/online-masters-in-human-resources/hrm-vs-hrd/>
21. Chaikina A. V., Ivasenko N. M. Features of HR-management implementation in the bank's activity. *Економіка і регіон*. 2021. No. 4(83). P. 53–59. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/11212/1/%D0%95%D1%96%D0%A0%204_83_2021-53-59.pdf
22. Research of the Labour Market in Ukraine. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/en/doslidzhennya-ryнку-pratsi-ukrayiny-2/>
23. Матвеева, Ю., Лук'янихін, В., Опанасюк, Ю., Богдан, Е., & Сурмай, Г. (2025). Нг-менеджмент у банківській сфері: цифрові рішення та аналітика. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 251-258. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-34>
24. Yorks L., Abel A. L., Rotatori D. Strategic Human Resource Development in Practice : Leveraging Talent for Sustained Performance in the Digital Age of AI. New York, NY: Springer, 2022. 210 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0050203.pdf>

25. Bahl K., Kiran R., Sharma A. Evaluating the effectiveness of training of managerial and non-managerial bank employees using Kirkpatrick's model for evaluation of training. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Article No. 508. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-02973-y>
26. Ikramina F., Gustomo A. Analysis of Training Evaluation Process Using Kirkpatrick's Training Evaluation Model at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. *Journal of Business and Management*. Vol. 3, No. 1. 2014. C. 102-111. URL: <https://journal.sbm.itb.ac.id/index.php/jbm/article/download/1088/739>
27. Phillips J. J. Level Four and Beyond: An ROI Model. *Handbook of Human Resource Development* (Springer). 1997. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4850-4_6
28. Gupta D. Phillips ROI Model: The 5 Levels of Training Evaluation. Blog article (2022). URL: <https://whatfix.com/blog/phillips-roi-model/>
29. Aranda C., Arellano J. Consensus and Linkage in Performance Measurement Systems: BSC Adoption in Banks. *Journal of Banking & Finance*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426613000275>
30. Mageto J., Shisanya C. Skill Gaps and Employee Performance in the Banking Sector. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2023. URL: <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2023/07/1173.pdf>
31. Kamali T. Designing a Readiness Model for Human Resources Risk Preparation. *HRM Journal*, 2022. URL: https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207237.html?lang=en
32. Hussain R., Al Nasser A., Hussain Y. Service Quality and Customer Satisfaction in the Banking Sector: Role of Staff Competence. *International Journal of Marketing Studies*, 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/283349477_Service_Quality_and_Customer_Satisfaction_in_the_Banking_Sector
33. The HR's Role in Talent Pipeline Development. VisualRegistration Blog. URL: <https://www.visualregistration.com/blog/the-hrs-role-in-talent-pipeline-development>

34. Talent Management in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/360633086_Talent_Management_in_the_Banking_Sector_A_Systematic_Literature_Review
35. Marler J. H., Boudreau J. An Evidence-Based Review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 2017. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2016.1244699>
36. Botha M. D. A framework to assess compliance training effectiveness. *South African Journal of Business Management*. 2025. URL: https://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-078X2025000100049&script=sci_arttext
37. Saleem S., Nisar Q. Competency Mapping Model for Banking Professionals. *International Journal of Business and Management Invention*. 2021. Vol. 10, No. 6. P. 35–44. URL: [https://www.ijbmi.org/papers/Vol10\(6\)/Ser-4/E1006043544.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol10(6)/Ser-4/E1006043544.pdf)
38. Saha S., Khatri P. Microlearning in Banking Sector: Bridging the Skill Gap in FinTech Era. *International Journal of Bank Marketing*. 2022. Vol. 40, No. 7. P. 1505–1521. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJBM-09-2021-0432/full/html>
39. Theodorsson, Unnar & Gudlaugsson, Thorhallur & Guðmundsdóttir, Svala. Talent Management in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*. 2022. Vol. 12, No. 2. Article 58. URL: https://www.researchgate.net/publication/360633086_Talent_Management_in_the_Banking_Sector_A_Systematic_Literature_Review
40. William E. Donald, Yehuda Baruch, Melanie J. Ashleigh. Technological Transformation and Human Resource Development: Implications for Banking and Beyond. *Human Resource Development Quarterly*. 2023. Vol. 34, No. 1. P. 329–347. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrdq.21491>
41. Шпак Н. О., Кузьо Н. М. Якість банківського обслуговування як фактор задоволення споживачів банківських послуг. *Вісник Національного*

університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 212–219. URL: <https://ena.lpnu.ua/jspui/bitstream/ntb/25845/1/32-212-219.pdf>

42. Герасименко О. В. Управління якістю обслуговування клієнтів банку: роль персоналу та технологічних інновацій. *Економіка і суспільство*. 2020. № 23. С. 145–152. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/115/109>

43. Кравчук І. І. Оцінювання задоволеності клієнтів банківських установ: роль сервісу та професійної компетентності працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 28(2). С. 73–77. URL: https://www.ej.kherson.ua/journal/economic_28/2/73.pdf

44. Гнатенко І. А., Рудич Т. В. Розвиток персоналу банківських установ в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник університету*. 2021. № 49. С. 122–129. URL: <https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/49/EV202149122.pdf>

45. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». Звіт про управління. Окрема фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/5/25876-oschadbank_2024_separate_fs_ukr.pdf

46. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». Звіт про управління. Окрема фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/3/18470-obu_2023_ukr_separate_fs.pdf

47. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/5/25877-oschadbank_2024_conso_fs_ukr.pdf

48. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом

зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/3/18469-obu_2023_ukr_conso_fs.pdf

49. АТ «Ощадбанк». Офіційний сайт. URL: <https://www.oschadbank.ua/>

50. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti>

51. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 6-21. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/298>

52. Бутенко Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Economic Space*. 2025. № 197. С. 159–166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.159-166>

53. Кретов Д. Ю., Міндова О. І. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 235–242. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>

54. Kostiuk V., Muravskyi O., Avramchuk L., Lutsenko V., Ciobanu G. Evolution of digital banking services in Ukraine: Impact on business development and financial infrastructure. *Economics and Business Management*, 2025. 16(2), 134-151. <https://doi.org/10.31548/economics/2.2025.134>

55. Карп В. Менеджмент персоналу українських банків під час війни: нові підходи та стратегії. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 348-359. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.348>

56. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 3, 2024, pp. 95-103. doi: 10.46299/j.isjmef.20240303.09.

57. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя: ФОП В. В. Мокшанов, 2018. 510 с. <https://jmonographs.donnu.edu.ua/article/view/6940>

58. Серета Г. В., Паламарчук К. В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. С. 96–103. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374>

59. Гарматюк О. О., Чура О. М. Організація роботи з кадровим резервом у банківських структурах. *Актуальні задачі сучасних технологій*: матеріали V Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів (Тернопіль, 17–18 листопада 2016 р.). Тернопіль, 2016. С. 312–313. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20009/2/ConfATMT_2016vII_Garmatiuk_O_O-Organisation_of_work_312-313.pdf

60. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Чинники конкурентоспроможності в банківській сфері. *Дні науки*: зб. тез доп.: В 4 т. / Гуманітарний університет «ЗІДМУ», 27-28 жовтня 2005; Ред. кол. В. М. Огаренко та ін. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2005. Т.1. С. 52-53.

61. Карпенко Н. М. Управління розвитком персоналу. *Тиждень науки – 2014* : зб. тез доп. щоріч. наук.-практ. конф. серед викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів і студентів ЗНТУ (м. Запоріжжя, 14-18 квіт. 2014 р.) В 5 т. / Редкол. : Ю. М. Внуков (відпов. ред.) та ін. Запоріжжя : ЗНТУ, 2014. Т. 5. С. 29-31.

62. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах пандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 48–49. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>

63. Le T. H., Nguyen V. H., Anh P. T. H. Human Resource Quality at Commercial Banks in the Context of Digital Transformation. *Emerging Science Journal*. 2025. Vol. 9, No. 2. P. 780–800. URL: <https://ijournalse.org/index.php/ESJ/article/view/2833>

64. Гарасимлюк М. В., Левицька О. М., Саєць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*. 2023. № 1(107). С. 55–62. URL:

https://re.gov.ua/re202301/re202301_055_HarasymlyukMV,LevytskaOM,SayetsIA.pdf

65. Бербенець О. В., Сичова М. О., Таран О. О. Управління персоналом банківської установи. *Інвестиції: практика та досвід: наук.-практ. журн.* 2022. № 18. С. 62–67.

66. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 7-8. С. 56-61.

67. Копилова О.В., Пічугіна Ю.В., Гончар К.О., Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>