

Центральноукраїнський національний технічний університет
Центр заочної та дистанційної освіти
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущено до захисту»
В.о. завідувача кафедри ЕМКД
к.е.н., доцент
_____ Оксана СТОРОЖУК
« ____ » _____ 20 __ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему:

«Формування механізму взаємоузгодження кадрової політики та стратегії
розвитку банківської установи»

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу, групи МЕ-19ПЗ
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
_____ **Катерина ПРИТУЛА**
« ____ » _____ 20 __ р.

Керівник: канд. екон. наук,
доцент кафедри ЕМКД
_____ **Ірина**
СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА
« ____ » _____ 20 __ р.

Рецензент: _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОУЗГОДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	8
1.1. Теоретичні підходи до визначення кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи	8
1.2. Особливості кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи	12
1.3. Характеристика складових елементів механізму узгодження кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи	18
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОУЗГОДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»	22
2.1. Оцінка результатів діяльності АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2018-2022 років	22
2.2. Напрямки трансформації кадрової політики та стратегії розвитку АТ «Державний ощадний банк України» в умовах форс-мажору	30
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СИНХРОНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»	40
3.1. Побудова механізму адаптації кадрової стратегії до умов воєнного стану	40
3.2. Формування механізму вибору та узгодження кадрової політики з етапом стратегічного розвитку банку	45
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Управління людськими ресурсами є ключовим аспектом стратегічного розвитку будь-якої організації, включаючи банківські установи. Кадрова політика та стратегія розвитку банківської установи повинні бути взаємоузгодженими, оскільки успіх банку значною мірою залежить від якісного та ефективного управління персоналом.

Механізм взаємоузгодження кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи є важливим елементом успішного управління людськими ресурсами. Його ефективна реалізація сприяє покращенню якості персоналу, забезпеченню відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям банківської установи та досягненню стійкої конкурентоспроможності на ринку.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що вітчизняні банківські установи сьогодні працюють у непередбачуваному середовищі, яке викликане форс-мажорними обставинами умов воєнного стану, і як наслідок, нестійкими політичними, економічними та соціальними процесами. Необхідність швидкого вирішення великої кількості проблем адаптації банків до політичних, економічних, технологічних, інформаційних та соціальних змін в суспільстві підтверджує актуальність дослідження питань синхронізації кадрової політики та стратегії розвитку банків. Умови війни ставлять перед банківськими установами особливі виклики і потребують адаптації кадрової стратегії до нових реалій. Така нагальна потреба спонукає менеджерів до побудови ефективного механізму взаємоузгодження кадрової політики та стратегії розвитку банку.

Дослідженню теоретичних і практичних питань щодо вибору і взаємоузгодженню кадрової політики і стратегії розвитку організації присвячені наукові розробки зарубіжних вчених: Джон Перселл, Джеффри Пфедфер, Девід Улріх. Широке коло питань, щодо характеристики типів кадрової політики, складових елементів механізму взаємоузгодження

кадрової політики і стратегії розвитку банку, вимірювання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на вибір кадрової стратегії банківської установи, розглянуто такими українськими вченими, як О. Амоша, О. Васильєв, О. Грішнова, С. Довбня, О. Дороніна, Ю. Іванов, М. Кизим, Н. Лук'янченко, Н. Кириченко, І. Лепік, Т. Мирошніченко, Г. Назарова, О. Новікова, Н. Подлужна, В. Пономаренко, О. Сіренко, І. Старчевська, Н. Чередниченко, Г. Щокін, О. Ястремська та ін. Вчені досліджують сучасні підходи до кадрової політики в банківському секторі України, характеризують основні проблеми, які постають перед банками при формуванні кадрової політики, і визначають перспективи розвитку ефективної кадрової стратегії у банківській сфері.

Пріоритетними є результати досліджень, що містять аналіз стратегічного управління персоналом в банківському секторі України, основні аспекти формування кадрової стратегії та її впливу на ефективність функціонування банківської установи.

Проте, результати досліджень, здійснених в минулих умовах не враховують вплив факторів воєнного стану на розробку механізму взаємозв'язку між кадровою політикою і стратегією розвитку банківських установ, шляхів адаптації кадрової стратегії до умов воєнного стану, характеристики пріоритетних напрямів управління персоналом банку, які впливають на досягнення стратегічних цілей в умовах форс-мажору.

Відсутність теоретично обґрунтованого і практично апробованого механізму, який би враховував особливості соціально-економічної та політичної ситуації в умовах війни, гальмує виконання пріоритетних завдань кадрової стратегії банківських установ. Вони полягають у забезпеченні стабільності та ефективності функціонування банку за рахунок високого рівня професіоналізму персоналу, гарантії кадрової безпеки, мінімізації ризиків і збереженні впевненості клієнтів у надійності банківської установи.

Вирішити це завдання можливо лише шляхом побудови ефективного механізму взаємоузгодження кадрової політики та стратегії розвитку банку у контексті сучасних викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення особливостей кадрової політики і стратегії розвитку банківських установ в умовах воєнного стану та розробка ефективного механізму взаємоузгодження кадрової політики та кадрової стратегії для забезпечення досягнення стратегічних цілей розвитку на прикладі АТ «Державний ощадний банк України».

Мета кваліфікаційної роботи досягається через виконання наступних завдань:

- вивчення теоретичних підходів до визначення кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи;
- характеристика особливостей кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи в умовах воєнного стану;
- оцінка напрямків трансформації кадрової політики та стратегії розвитку АТ «Державний ощадний банк України» в умовах форс-мажору;
- характеристика складових елементів механізму узгодження кадрової політики та стратегії розвитку банку;
- визначення шляхів адаптації кадрової стратегії до умов воєнного стану;
- удосконалення механізму вибору та узгодження кадрової політики з етапом стратегічного розвитку банку.

Об'єктом дослідження є кадрова політика та стратегія розвитку АТ «Державний ощадний банк України».

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи, практичні рекомендації щодо удосконалення механізму взаємоузгодження кадрової політики та стратегії розвитку банку.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи та вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові і спеціальні методи, а саме: теоретичного узагальнення – для уточнення сутності категорії «кадрова політика» і «кадрова стратегія»; логіко-структурного аналізу – для проведення оцінки діючого механізму узгодження кадрової політики і стратегії Ощадбанку; кореляційного аналізу – для обґрунтування складу

показників, що впливають на ефективність кадрової стратегії банку; SWOT-аналіз – з метою визначення сильних та слабких сторін функціонування Ощадбанку в умовах війни, а також виявлення можливостей та загроз.

Практичне значення результатів дослідження у межах кваліфікаційної роботи полягає у проведенні оцінки напрямків трансформації кадрової політики та стратегії розвитку АТ «Державний ощадний банк України», а також удосконаленні механізму синхронізації кадрової політики з етапом стратегічного розвитку банку в умовах форс-мажору. Обґрунтований механізм взаємоузгодження кадрової політики та стратегії розвитку забезпечить ефективність роботи банку, оптимальне використання кадрових ресурсів, конкурентоспроможність та досягнення стратегічних цілей банку.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 35 найменувань, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОУЗГОДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Теоретичні підходи до визначення кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи

Кадрова політика і стратегія відіграють важливу роль у системі банківського менеджменту, оскільки людські ресурси є ключовим активом для банківської установи. У контексті управління людськими ресурсами, кадрова політика та стратегія можуть розглядатися як взаємопов'язані, але різні поняття.

Кадрова політика визначає набір принципів, правил, процедур та практик, на яких ґрунтується вся система управління персоналом у конкретній організації. Вона встановлює основні принципи і правила, за якими приймаються рішення щодо найму, навчання, розвитку, оцінки та винагородження персоналу. Кадрова політика може бути розроблена на основі законодавства, регуляторних вимог, етичних стандартів та стратегічних цілей організації.

З іншого боку, кадрова стратегія визначає довгострокові цілі та напрямки управління персоналом, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Вона враховує зовнішнє середовище, конкурентну ситуацію, ризики та можливості, інноваційні та технологічні тренди, а також потреби персоналу для успішного виконання стратегії. Кадрова стратегія включає в себе стратегічне планування робочої сили, розвиток талантів, управління продуктивністю та змінами.

Хоча кадрова політика та стратегія взаємозалежні, зазвичай стратегія передуює політиці. Спочатку визначаються стратегічні цілі та напрямки організації, а потім розробляється кадрова стратегія, яка допомагає досягти цих цілей через встановлення відповідних політик та практик управління

персоналом.

Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії проявляється в наступних основних аспектах:

1. Залучення та набір персоналу.

Кадрова політика та стратегія визначають процеси пошуку, набору та рекрутингу персоналу в банківську установу. Вони включають в себе розробку стратегії пошуку талантів, встановлення критеріїв підбору та створення ефективної системи оцінки кандидатів.

2. Розвиток та навчання.

Кадрова політика та стратегія встановлюють механізми для розвитку та навчання персоналу. Вони визначають програми навчання, тренінги, курси та можливості для професійного росту співробітників, щоб покращити їхні навички та знання.

3. Управління продуктивністю.

Кадрова політика та стратегія встановлюють систему управління продуктивністю, включаючи визначення цілей, оцінку роботи, зворотний зв'язок та систему винагороди. Це допомагає стимулювати працівників до досягнення високої продуктивності та відповідності стратегічним цілям банківської установи.

4. Мотивація та задоволеність співробітників.

Кадрова політика та стратегія спрямовані на створення мотивуючого та сприятливого робочого середовища для співробітників. Це може включати програми мотивації, бонусні системи, підтримку балансу роботи та особистого життя, а також створення позитивної корпоративної культури.

5. Управління змінами.

Кадрова політика та стратегія враховують управління змінами в організації. Вони допомагають забезпечити, щоб персонал був готовим до змін, надають підтримку, комунікацію та навчання для успішної реалізації стратегічних змін.

Взаємодія кадрової політики і стратегії з іншими елементами

банківського менеджменту, такими як фінансове управління, маркетинг, ризик-менеджмент, дозволяє створювати цілісну та ефективну систему управління банком. Це допомагає банківським установам досягати стратегічних цілей, залучати талановитих працівників та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

На сьогодні сформована і успішно розвивається достатня кількість наукових шкіл, які досліджують питання формування ефективної кадрової стратегії та вибору адекватної кадрової політики. Науковців, які досліджують питання кадрової політики і кадрової стратегії активно і плідно співпрацюють як на міжнародному, так і на вітчизняному рівні. В межах нашого дослідження особливу увагу привернули роботи таких закордонних науковців:

1. Девід Улріх (David Ulrich): Американський вчений, відомий своїми дослідженнями у галузі управління людськими ресурсами. Він розробив концепцію стратегічного партнерства HR-функцій і визначив напрямки розвитку кадрової стратегії [30].

2. Джон Перселл (John Purcell): Британський академік, який проводить дослідження у галузі управління персоналом і кадрової політики. Він визначив концепцію «людських ресурсів як стратегічного активу» і зробив вагомий внесок у розуміння взаємозв'язку між кадровою стратегією та організаційною ефективністю [31].

3. Джеффри Пфеффер (Jeffrey Pfeffer): Американський професор, який проводить дослідження у галузі управління людськими ресурсами та лідерства. Він досліджує вплив кадрової політики на організаційну ефективність та розробляє практичні рекомендації для кадрових стратегій [32].

Заслуговує на увагу зацікавленість українських науковців у вивченні кадрової стратегії і політики в банківській сфері. Результати дослідження таких науковців, як: О. Васильєв, Н. Кириченко, І. Лепік, Т. Мирошниченко, О. Сіренко, І. Старчевська допомагають зрозуміти ключові проблеми,

виклики та перспективи в системі управління людськими ресурсами банків. Автори аналізують сучасні підходи до кадрової політики в банківському секторі України, висвітлюють основні проблеми, з якими стикаються банки при формуванні кадрової політики, і розглядають перспективи розвитку в ефективної кадрової стратегії у банківській сфері.

В сучасних умовах корисними є дослідження, які присвячені аналізу стратегічного управління кадрами в банківському секторі України, вивченню основних аспектів формування кадрової стратегії та її впливу на результативність банківської установи.

Проте, до тепер залишаються дискусійними питання визначення взаємозв'язку між кадровою політикою та стратегією розвитку банківських установ, оцінки ролі кадрової політики у формуванні та реалізації стратегії банку, характеристики ключових аспектів управління персоналом, які впливають на досягнення стратегічних цілей банківської установи.

В системі банківського менеджменту сформовано декілька теоретичних підходів до формулювання кадрової політики та стратегії розвитку організацій, що надають банківські послуги. Характеристика основних підходів розглянута нижче.

1. Системний підхід: передбачає розгляд кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи як складової системи менеджменту організації. Він підкреслює взаємозв'язок та взаємодію між різними аспектами управління персоналом, такими як рекрутинг, навчання та розвиток, оцінка продуктивності, винагорода та мотивація, з метою досягнення стратегічних цілей банку.

2. Ресурсний підхід: підкреслює важливість людських ресурсів як стратегічного активу для банківських установ. Він стверджує, що ефективне управління персоналом може стати джерелом конкурентної переваги, і вимагає вкладення ресурсів у розвиток та утримання висококваліфікованих та мотивованих співробітників.

3. Стратегічний підхід: акцентується на взаємозв'язку між кадровою

політикою та стратегією розвитку банку. Він підкреслює необхідність визначення кадрових потреб, планування розвитку персоналу та створення системи мотивації, які відповідають стратегічним цілям організації. Цей підхід вимагає розробку довгострокових планів, спрямованих на досягнення конкурентної переваги через ефективне управління персоналом.

4. Культурний підхід: визнає вплив корпоративної культури на формулювання кадрової політики та стратегії розвитку. Він підкреслює важливість створення позитивної робочої атмосфери, сприятливого для розвитку та залучення талановитих співробітників. Цей підхід вимагає уваги до цінностей, норм та принципів, що лежать в основі організаційної культури.

На нашу думку, кожний із підходів заслуговує на увагу в процесі формулювання кадрової політики та стратегії розвитку в банківській сфері. Важливо враховувати специфіку банківського сектору, його стратегічні потреби та вимоги до персоналу в процесі впровадження цих підходів та вибору кадрової політики.

1.2. Особливості кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи

Визначення особливостей кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи вимагає всебічної характеристики та розуміння понять «кадрова політика» і «кадрова стратегія».

В науковій літературі поширено значну кількість варіантів трактування поняття «кадрова політика». Основні визначення представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «кадрова політика»

Автори	Визначення
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [1]	система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи

Дороніна О.А. [8]	система науково-обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми управління персоналом в умовах кризи, які приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією організації і спрямовані на збереження її життєздатності та розвитку
-------------------	---

Продовження таблиці 1.1

Дребот Н. П. [9]	основні напрямки, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності підприємства в цілому
Скімова О. О. [11]	цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка передбачає розробку концепції та стратегії, принципів і методів управління персоналом
Занора, В., Зачосова, Н., Поковба Д. [12]	система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління людськими ресурсами, забезпечують реалізацію національних інтересів, цілей і завдань в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту
Крушельницька О., Мельничук Д. [17]	сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання
Перселл Джон [31]	складний організаційно-економічний процес, який включає низку важливих заходів і процедур з пошуку і формування кадрового потенціалу; забезпечення умов його розвитку і вдосконалення; становлення соціальної інфраструктури
Сочинська- Сибірцева І. М., Доренська А.О., Тушевська Т. В. [35]	система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в умовах форс-мажору
Улріх Девід [30]	система принципів, цілей, стратегій та практик, що визначають спосіб управління людськими ресурсами в організації, яка включає в себе планування, набір, розвиток, оцінку та винагородження персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації
Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. [26]	система стратегічних, тактичних та оперативних норм і правил, конкретних організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних, етичних заходів з управління персоналом, що спрямовані безпосередньо на підбір і набір кадрів в ту чи іншу організацію, їх розміщення, розвиток, мотивацію, стимулювання, кар'єрний ріст
Щокін. Г. В. [29]	цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани по використанню робочої сили

Джерело: складено автором з використанням джерел [1; 8; 9; 11; 12; 17; 26; 29; 30; 31; 35]

У кожному із наведених визначень акцентується увага на різних аспектах системи управління персоналом, проте спільним для всіх авторів є трактування кадрової політики як системи принципів, стратегій та практик, спрямованих на управління людськими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей організації; що охоплює такі аспекти, як планування, набір, розвиток, оцінка та винагородження персоналу.

У банківському секторі можуть використовуватися різні типи кадрової політики. Основні типи кадрової політики банківських установ представлені на рисунку 1.1.

розвитку власного персоналу	• Переважна кількість вітчизняних банків акцентують увагу на розвитку внутрішніх резервів та кадрів. Вони надають пріоритет просуванню співробітників з внутрішніх посад та надають можливості для навчання, тренінгів та професійного росту. Це допомагає забезпечити наявність кваліфікованих кадрів у банку та знижує витрати на рекрутинг зовнішніх працівників
залучення талантів зовнішнього ринку праці	• Деякі банки активно шукають талановитих фахівців на зовнішньому ринку праці. Вони використовують рекрутингові стратегії, такі як партнерства з університетами, участь у професійних конференціях та виставках вакансій, розміщення оголошень на спеціалізованих ресурсах тощо. Це дозволяє банкам привертати свіжі ідеї та перспективних фахівців з інших організацій
спеціалізованих навичок та експертизи	• Деякі банки ставлять акцент на привертання спеціалістів з певними навичками та експертизою. Наприклад, банк може шукати фахівців з глибоким розумінням фінансових ринків, технологій або ризик-менеджменту. Це допомагає банку підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність у певних сферах діяльності
різноманітності та інклюзії	• Все більша кількість банків акцентують свою увагу на створенні різноманітного та інклюзивного робочого середовища. Вони прагнуть залучати співробітників з різних культур, гендерів, етнічних груп тощо. Це допомагає забезпечити різноманітність поглядів, досвіду та ідей у банку, що може призвести до кращих результатів та інновацій

Рис. 1.1. Основні типи кадрової політики банківських установ

Джерело: складено автором з використанням джерел [4; 8; 10]

1. Кадрова політика «розвитку власного персоналу». Переважна кількість вітчизняних банків акцентують увагу на розвитку внутрішніх резервів та кадрів. Вони надають пріоритет просуванню співробітників з внутрішніх посад та надають можливості для навчання, тренінгів та професійного росту. Це допомагає забезпечити наявність кваліфікованих кадрів у банку та знижує витрати на рекрутинг зовнішніх працівників.

2. Кадрова політика «залучення талантів зовнішнього ринку праці». Деякі банки активно шукають талановитих фахівців на зовнішньому ринку праці. Вони використовують рекрутингові стратегії, такі як партнерства з університетами, участь у професійних конференціях та виставках вакансій, розміщення оголошень на спеціалізованих ресурсах тощо. Це дозволяє банкам привертати свіжі ідеї та перспективних фахівців з інших організацій.

3. Кадрова політика «спеціалізованих навичок та експертизи». Деякі банки ставлять акцент на привертання спеціалістів з певними навичками та експертизою. Наприклад, банк може шукати фахівців з глибоким розумінням фінансових ринків, технологій або ризик-менеджменту. Це допомагає банку підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність у певних сферах діяльності.

4. Кадрова політика «різноманітності та інклюзії». Все більша кількість банків акцентують свою увагу на створенні різноманітного та інклюзивного робочого середовища. Вони прагнуть залучати співробітників з різних культур, гендерів, етнічних груп тощо. Це допомагає забезпечити різноманітність поглядів, досвіду та ідей у банку, що може призвести до кращих результатів та інновацій.

Варто зазначити, що конкретні типи кадрової політики можуть варіюватися залежно від стратегічних цілей, розміру банку, його бізнес-моделі та особливостей ринку. Деякі банки можуть поєднувати кілька типів політики або використовувати їх у різних комбінуваннях.

Існує кілька відомих типів стратегій розвитку банківських установ, які можуть бути застосовані в залежності від мети, цілей та умов

функціонування банку. Ось декілька типів стратегій розвитку банків:

1. Стратегія розширення ринкової присутності спрямована на збільшення ринкової частки банку шляхом відкриття нових відділень, філій або придбання існуючих банків. Банк зосереджується на розширенні своєї географічної присутності, щоб залучити більше клієнтів та збільшити свою ринкову долю.

2. Стратегія спеціалізації передбачає спрямування банку на конкретні сегменти ринку або види банківських послуг. Банк спеціалізується на певній групі клієнтів або певних фінансових послугах і намагається зайняти сильну позицію в цих сегментах.

3. Стратегія інновацій робить акцент на інновації та впровадження нових технологій у банківській діяльності. Банк ставить перед собою завдання розробки та впровадження нових продуктів, послуг та технологій, що дозволить йому бути передовим на ринку та задовольняти зростаючі потреби клієнтів.

4. Стратегія диверсифікації передбачає розширення діяльності банку на нові ринки або нові сегменти фінансових послуг. Банк розглядає можливості випуску нових продуктів, розширення спектру послуг або входження на нові ринки, щоб забезпечити додаткові джерела прибутку та стійкість до ризиків.

5. Стратегія фокусування передбачає спрямування банку на обслуговування конкретної нішевої або спеціалізованої групи клієнтів. Банк зосереджує свої ресурси та зусилля на задоволенні потреб цільової аудиторії, надаючи їм унікальні послуги та переваги.

Ці типи стратегій розвитку банківських установ надають різноманітні підходи до досягнення стратегічних цілей та розвитку банку. Конкретний вибір стратегії залежить від багатьох факторів, таких як цілі банку, конкурентне середовище, ринкові умови та ресурси, які банк має в своєму розпорядженні.

Кадрова стратегія банку є комплексним підходом до управління

людськими ресурсами, спрямованим на досягнення стратегічних цілей банку. Основна мета кадрової стратегії полягає в забезпеченні наявності, розвитку та ефективного використання кадрів, які відповідають потребам та вимогам банківської установи.

Складові елементи кадрової стратегії банку можна розглянути за наступними позиціями:

1. Відповідність стратегії банку.

Кадрова стратегія повинна бути відповідною загальній стратегії банку. Вона має підтримувати та підкріплювати стратегічні цілі та завдання банку, сприяти досягненню його конкурентних переваг.

2. Прогнозування потреб у кадрах.

Кадрова стратегія передбачає аналіз та прогнозування потреб у кадрах на різних рівнях та в різних функціональних областях банку. Вона враховує фактори, такі як розширення бізнесу, зміни в регуляторному середовищі, технологічний прогрес тощо.

3. Рекрутинг та відбір.

Кадрова стратегія визначає підходи до рекрутингу та відбору кандидатів. Вона встановлює критерії відбору, визначає канали привертання талантів, розвиває партнерства з університетами та іншими освітніми установами.

4. Розвиток та навчання.

Кадрова стратегія враховує необхідність розвитку та навчання персоналу. Вона встановлює системи та програми професійного росту, тренінгів, менторства, що допомагають співробітникам розвивати необхідні навички та компетенції.

5. Утримання та мотивація.

Кадрова стратегія визначає підходи до утримання та мотивації співробітників. Вона включає політику компенсацій та нагород, системи стимулювання, можливості кар'єрного росту та просування.

6. Управління талантами.

Кадрова стратегія може передбачати системи управління талантами, спрямовані на ідентифікацію, розвиток та утримання найбільш цінних та перспективних співробітників.

7. Адаптація до змін.

Кадрова стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін в банку та зовнішньому середовищі. Вона має забезпечувати здатність швидко реагувати на зміни у вимогах до кадрів та бізнес-потребах.

Кожна банківська установа може мати свою власну унікальну кадрову стратегію, враховуючи свої особливості, цінності та стратегічні пріоритети.

Особливості кадрової політики і стратегії розвитку банку можуть варіюватися в залежності від конкретних цілей, потреб і стратегії самого банку. Проте, деякі загальні особливості, що можуть бути притаманними цим аспектам, включають:

1. Спрямованість на досягнення стратегічних цілей.

Кадрова політика і стратегія розвитку банку повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Це означає, що кадрові рішення та практики повинні підтримувати стратегічну орієнтацію банку та сприяти його успішному розвитку.

2. Адаптація до змін.

Кадрова політика і стратегія розвитку банку повинні бути гнучкими та адаптивними до змін у банківському секторі та бізнес-середовищі загалом. Вони повинні враховувати технологічні зміни, регулятивні зміни, зміни вимог клієнтів тощо, і забезпечувати готовність персоналу до впровадження змін.

3. Розвиток талантів і компетенцій.

Кадрова політика і стратегія розвитку банку мають сприяти розвитку талантів і компетенцій персоналу. Це включає набір, навчання, розвиток та утримання кваліфікованих співробітників, а також створення системи для ідентифікації та розвитку потенційних лідерів.

4. Забезпечення конкурентоспроможності.

Кадрова політика і стратегія розвитку банку повинні допомагати залучати та утримувати талановитих працівників, а також створювати конкурентні переваги в галузі управління персоналом. Це може включати розвиток привабливих програм компенсації, створення сприятливого робочого середовища, підтримку роботи в команді та розвиток корпоративної культури.

5. Ефективне управління продуктивністю.

Кадрова політика і стратегія розвитку банку повинні передбачати системи управління продуктивністю, які сприяють досягненню оптимальних результатів від праці співробітників. Це може включати встановлення чітких цілей, оцінку продуктивності, навчання та розвиток, а також мотиваційні системи.

1.3. Характеристика складових елементів механізму узгодження кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи

Механізм узгодження кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи передбачає взаємодію та синхронізацію різних складових елементів. Основні складові елементи цього механізму можуть включати:

1. Стратегічне планування. Це процес формування стратегії розвитку банківської установи, визначення її цілей, напрямків діяльності та планів на майбутнє. У цьому контексті, кадрова політика повинна бути узгоджена зі стратегічними пріоритетами та враховувати потреби відповідних кадрових ресурсів.

2. Аналіз потреб у персоналі. Важливим елементом механізму узгодження є аналіз потреб у персоналі, що включає визначення необхідних кількісних та якісних характеристик працівників для досягнення стратегічних цілей банку. Це допомагає встановити потрібні напрямки набору, підготовки та розвитку персоналу.

3. Розробка кадрової стратегії. Кадрова стратегія розробляється на основі стратегії розвитку банку та визначає основні напрямки дій у галузі управління персоналом. Це включає визначення пріоритетів, цілей, завдань та стратегічних ініціатив, пов'язаних зі залученням, розвитком та утриманням персоналу.

4. Залучення та набір персоналу. Для досягнення стратегічних цілей банку необхідно залучати відповідний персонал. Це означає виконання процесів планування кадрів, рекрутингу, відбору та прийняття на роботу нових співробітників, що відповідають стратегічним потребам банку.

5. Розвиток персоналу. Ефективний механізм узгодження передбачає розвиток персоналу, що включає навчання, тренінги, програми розвитку кар'єри та стимулювання особистого та професійного зростання співробітників.

6. Оцінка та управління продуктивністю. Механізм також передбачає оцінку продуктивності співробітників та управління ними. Це включає встановлення чітких метрик продуктивності, проведення оцінок, надання зворотного зв'язку та визначення потреб у підвищенні ефективності та розвитку.

7. Адаптація до змін. Механізм узгодження повинен бути гнучким і здатним адаптуватися до змін в стратегії розвитку банку та зовнішньому середовищі. Це включає постійний моніторинг і оновлення кадрової політики та стратегії розвитку, щоб відповідати новим викликам та можливостям.

Ці складові елементи взаємодіють між собою, утворюючи механізм узгодження кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи. Вони допомагають забезпечити належний розвиток та управління персоналом відповідно до стратегічних цілей та потреб банку.

Взаємоузгодження кадрової політики та кадрової стратегії для банківської установи вимагає аналізу і забезпечення взаємодії між цими двома аспектами управління людськими ресурсами. Ось кілька кроків, які можна вжити для визначення взаємоузгодження кадрової політики та

кадрової стратегії.

1. Аналіз стратегії розвитку.

Дослідіть стратегію розвитку банківської установи, її цілі, пріоритети та завдання. Визначте, які людські ресурси необхідні для досягнення цих цілей.

2. Оцінка поточної кадрової політики.

Проаналізуйте поточну кадрову політику банківської установи, включаючи процеси набору, розвитку, оцінки та винагородження персоналу. Оцініть, наскільки ця політика відповідає потребам стратегії розвитку.

3. Визначення стратегічних потреб.

Враховуючи аналіз стратегії розвитку, визначте ключові стратегічні потреби у кадрах, необхідні для досягнення мети. Це можуть бути спеціалізовані навички, професійні кваліфікації, лідерські здібності тощо.

4. Розробка кадрової політики.

Грунтуючись на виявлених стратегічних потребах, розробіть або модифікуйте кадрову політику банківської установи. Врахуйте процеси набору, розвитку, оцінки та винагородження персоналу, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей.

5. Впровадження та моніторинг.

Забезпечте ефективну реалізацію кадрової політики шляхом впровадження відповідних процедур, програм і систем. Здійснюйте постійний моніторинг, оцінку та коригування політики згідно зі змінами в стратегії розвитку.

6. Комунікація та залучення персоналу.

Забезпечте відкриту комунікацію з персоналом щодо кадрової політики та стратегії розвитку. Залучайте співробітників до процесу, давайте їм можливість висловлювати свої думки та пропозиції.

Взаємоузгодження кадрової політики та кадрової стратегії для банківської установи вимагає постійного аналізу, оцінки та вдосконалення. Важливо забезпечити відповідність кадрових рішень потребам стратегічного

розвитку та досягненню цілей банківської установи.

Зазначені особливості кадрової політики і стратегії можуть бути деталізовані та доповнені в залежності від конкретної банківської установи. Особливості кадрової політики і сучасні зміни у кадровій стратегії «Державного ощадного банку України» будуть розглянуті у розділі 2 кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОУЗГОДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

2.1. Оцінка результатів діяльності АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2018-2022 років

Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (Ощадбанк) є одним з найбільших банківських закладів в Україні. Банк діє на ринку фінансових послуг згідно з Ліцензією Національного банку України №148 від 05.10.2011 року, що надає йому право здійснювати банківські операції. Статут Ощадбанку представлений у додатку А.

Місією АТ «Державний ощадний банк України» є зміна та ініціювання позитивних змін в країні, ставши банком першого вибору, який емоційно близький кожному українцю.

Стратегічною метою банку є досягнення прибутковості, комерційної орієнтації та високої стійкості бізнесу, лідерства в інноваціях та задоволенні потреб клієнтів [20].

Основними корпоративними цінностями АТ «Державний ощадний банк України» є людина, розвиток та прозорість.

Організаційна структура управління банку відповідає вимогам законодавчої бази та нормативно-правових актів. Вона складається із органів менеджменту та контролю, що забезпечує ефективну синхронізацію функціонування усіх структурних підрозділів. Організаційна структура

управління АТ «Державний ощадний банк України» наведена у додатку Б.

Банк, маючи розгалужену мережу установ, є одним з найбільших фінансових інститутів в Україні, що пропонує своїм клієнтам широкий спектр банківських послуг. Він є універсальним системним банком, який обслуговує як роздрібних клієнтів, так і корпоративний сектор, мікро-, малі та середні підприємства.

Ощадбанк посідає друге місце серед банків України за розміром активів і перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля. Він також має другу найбільшу мережу відділень в Україні та другу найбільшу інфраструктуру карткового бізнесу (кількість банкоматів та платіжних терміналів) у країні.

Відповідно до своєї бізнес-моделі АТ «Державний ощадний банк України» є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

Аналіз результатів діяльності Ощадбанку проведемо на підставі інформації консолідованих звітів про управління, фінансової звітності та звітів незалежних аудиторів за 2018-2022рр. [13; 14; 15].

Станом на кінець 2022 року розподіл активів АТ «Державний ощадний банк України» мав наступний вигляд: інвестиційний портфель охоплює 55%; чистий кредитний портфель досяг 32%; решта 13% складають інші активи. Стосовно кредитного портфелю, який характеризується заборгованістю корпоративних клієнтів на 73%, заборгованістю фізичних осіб - 12% та питомою вагою заборгованості мікро-, малого та середнього бізнесу - 15%. Портфель строкових депозитів складається із коштів фізичних осіб на 85%, 10,5% - це кошти клієнтів мікро-, малого та середнього бізнесу, решта 4,5% - кошти клієнтів корпоративного бізнесу. Основна частка відсоткових доходів Ощадбанку утворюється за рахунок кредитів, які надаються юридичним особам та завдяки інвестиціям у цінні папери [20].

АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2018-2021 рр. у

своїй діяльності керувався «Стратегією розвитку банку на 2018-2022 роки», схваленою вищим органом управління - Кабінетом Міністрів України, яка передбачала диверсифікацію та розвиток бізнесу на основі підвищення якості задоволення потреб клієнтів, внутрішньої оптимізації структури та процесів, розвитку цифрових каналів обслуговування клієнтів з поступовим виходом на високу й стабільну прибутковість до 2022 року. Проте військові дії поставили перед керівництвом і персоналом банку особливі виклики і завдання.

Динаміка змін структури кредитного та депозитного портфелю Ощадбанку за 5 років проілюстрована на рисунках 2.1 та 2.2.

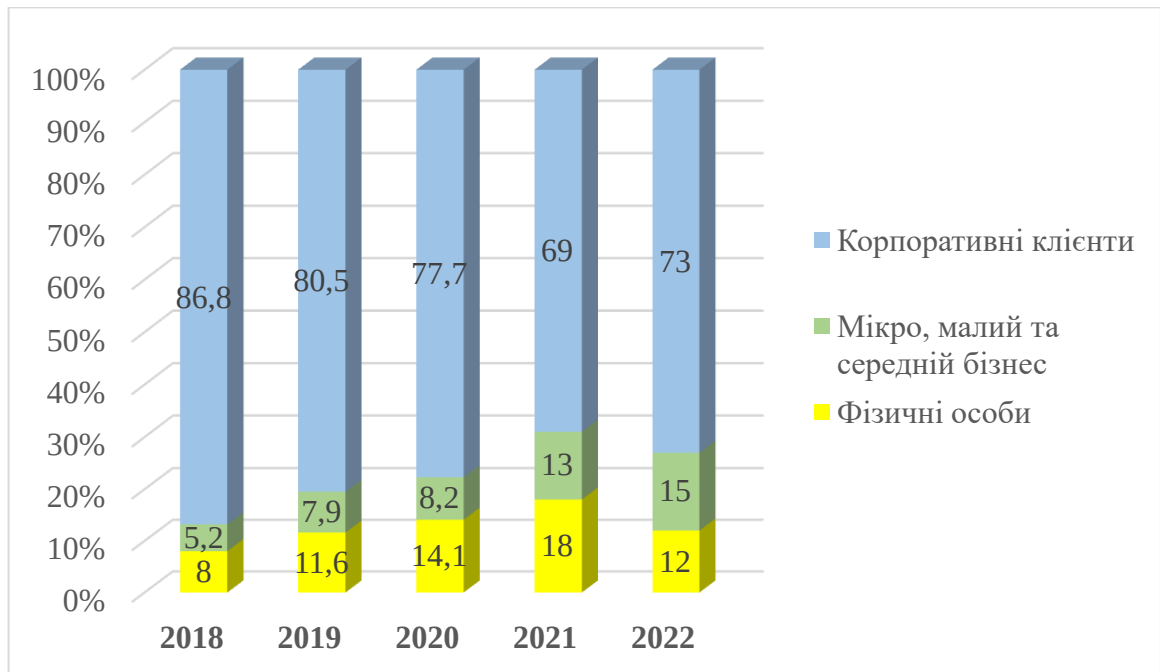


Рис. 2.1. Зміни в структурі кредитного портфелю АТ «Державний ощадний банк України» за період 2018-2022 рр.

Джерело: [13; 14; 15; 20]

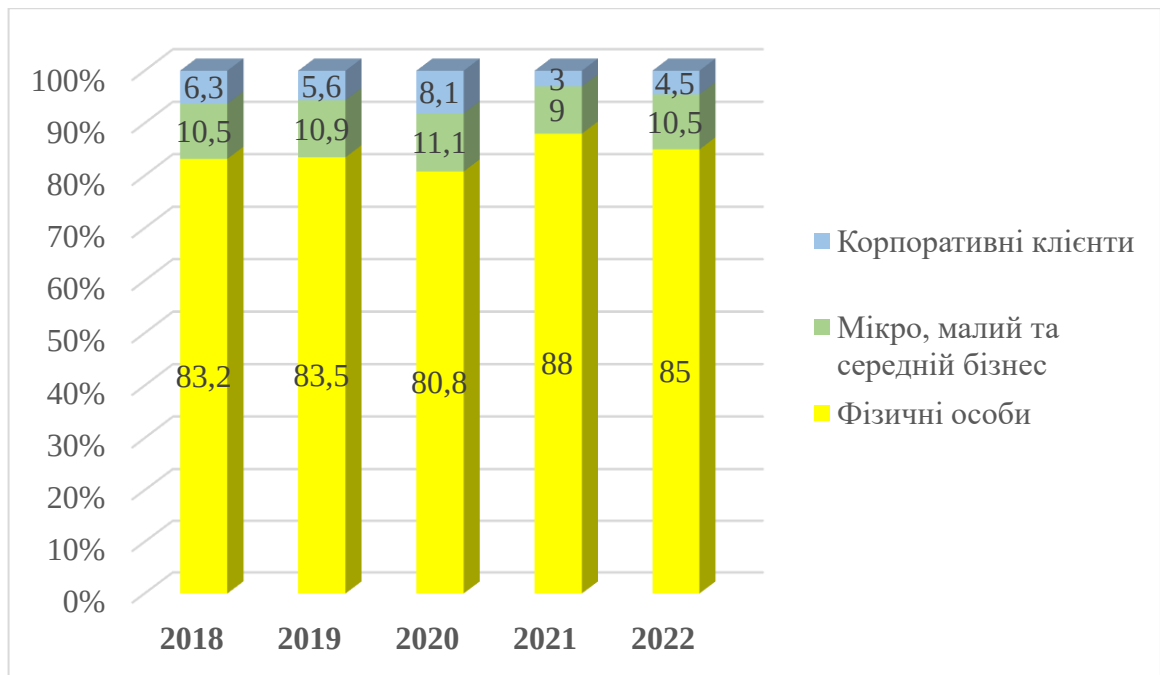


Рис. 2.2. Зміни в структурі депозитного портфелю АТ «Державний ощадний банк України» за період 2018-2022 рр.

Джерело: [13; 14; 15; 20]

Аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк» за період 2018-2021 рр. дає підстави стверджувати, що установа дотримувалась вектору розвитку, який було визначеного її стратегічними документами: посилення уваги на комерційній успішності та підготовки банку до приватизації, яка мала відбутися у 2025 р. Але після початку війни АТ «Ощадбанк» демонструє збитковість діяльності починаючи вже з другого кварталу 2022 року, незважаючи на прибутковість діяльності у період 2018-2021 рр.

Тобто накопиченого запасу міцності виявилось недостатньо. Слід зазначити, що міжнародні дані свідчать, що державні банки є загалом більш вразливими до криз у порівнянні з приватними установами. Це підтверджують результати стрес-тестувань, проведених НБУ, які засвідчили, що при настанні кризових явищ державні банки, а саме АТ «Ощадбанк», потребуватимуть найбільші обсяги капіталу серед усіх банків.

Результати оцінки динаміки чистого прибутку АТ «Ощадбанк», продемонстровані на рисунку 2.3.

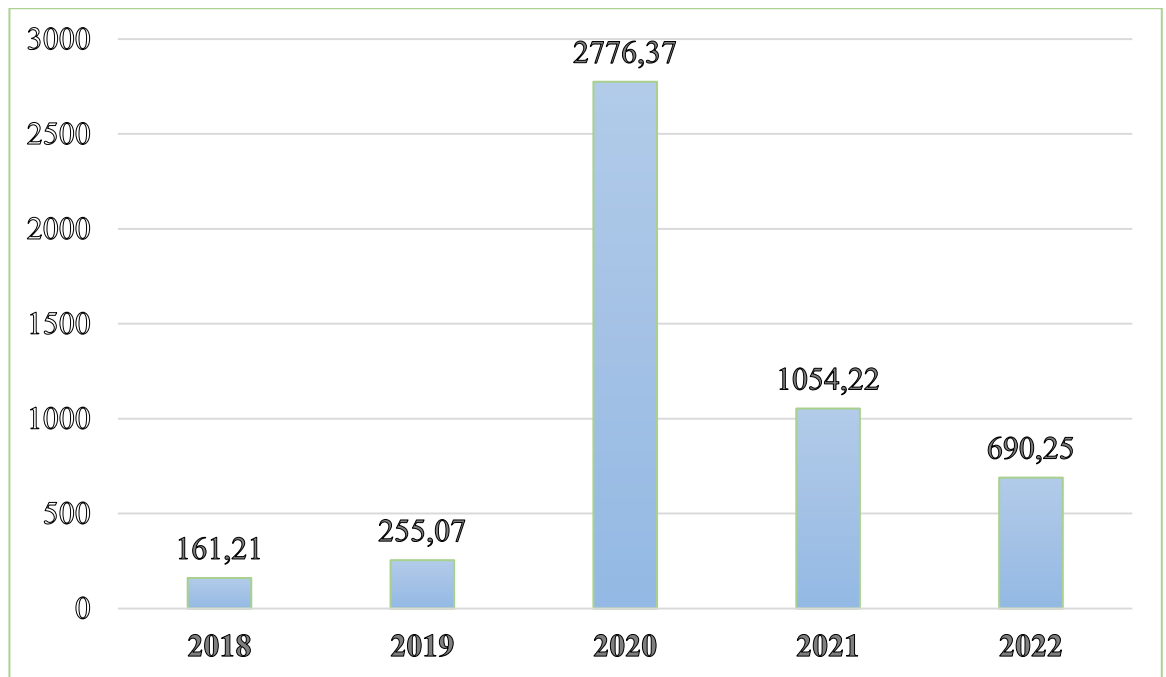


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку АТ «Державний ощадний банк України» за період 2018-2022 рр., млн грн

Джерело: [13; 14; 15; 20]

Чистий прибуток Ощадку за підсумками 2022 року становить 690,25 млн грн. У порівнянні з 2021 роком, в операційному доході за 2022 рік відбувся зріст на 1,6 млрд грн, що становить 21,7 млрд грн. Процентні доходи також збільшилися на 1,1 млрд грн, досягнувши 22,4 млрд грн. Водночас процентні витрати зменшилися на 0,4 млрд грн, становлячи 7,5 млрд грн. Також було зафіксовано зростання обсягу чистого непроцентного доходу на 0,8 млрд грн до 7,6 млрд грн [27].

Варто відзначити, що на фінансові результати банку вплинула переоцінка фінансових інструментів. За підсумками року, переоцінка фінансових інструментів та валютної позиції становить 4,8 млрд грн, оскільки банк має цінні папери з індексованою вартістю в своєму портфелі. Крім того, у 2022 році Ощадбанк вступив до фонду гарантування вкладів фізичних осіб, сплативши 777 млн грн внесків, що зменшило річний прибуток порівняно з попереднім роком.

Незважаючи на ускладнені умови воєнного стану: протягом 2022 року банк вимушений був закрити майже третину відділень в регіонах; Ощадбанк

зміг зберегти свою прибутковість. Це дає банку можливість підтримувати достатній рівень капіталу та перспективи виплати дивідендів державі.

З початком масштабного вторгнення Ощадбанк як критична інфраструктура першочергово сконцентрував свої зусилля на забезпеченні стабільної та безперебійної роботи на всіх рівнях. Це охоплює функціонування відділень, банкоматів, мобільного додатку, чат-боту, Контакт-центру та мережі терміналів. Менеджери завжди знаходилися на зв'язку, що сприяло впевненості клієнтів у тому, що банк продовжує працювати. Це допомогло зберегти довіру не тільки до Ощадбанку, але й до всієї банківської системи.

Для банку надзвичайно важливо якомога швидше відновити роботу на звільнених територіях, і тому Ощадбанк виходить до міст, які були звільнені Збройними Силами України, одразу після цього.

Станом на 1 січня 2023 працює 1182 відділення (рік тому їх налічувалось 1602). Головним досягненням року для банку є стабільна робота всіх його відділень, дистанційних каналів обслуговування, а також збереження довіри понад 7 мільйонів клієнтів. Також доступні для клієнтів є 2569 працюючих банкоматів та 2513 терміналів самообслуговування. Більшість послуг Ощадбанку доступна цілодобово через мобільний додаток «Мобільний Ощад».

Ощадбанк є учасником спільної мережі системно важливих банків України, Power Banking, яка була створена за ініціативою Національного банку України і налічує понад 1000 відділень по всій країні. Ця мережа включає установи, які надають банківські послуги, такі як отримання готівки, здійснення платежів, перекази та обмін валют, навіть у випадку тривалої відсутності електроенергії. Зокрема, 35% відділень Ощадбанку входять до Power Banking і готуються працювати в умовах повного відключення електропостачання. Наразі таких відділень Ощадбанку є близько 220, але у майбутньому планується збільшення до 450. Ці відділення забезпечені необхідним обладнанням та резервними каналами зв'язку для роботи в

умовах відсутності електроенергії, а також можуть бути залучені додаткові працівники, банкомати та готівка, якщо це необхідно.

Від початку війни Ощадбанк ввів ряд заходів для підтримки своїх клієнтів. Спочатку були введені кредитні канікули, а потім програми реструктуризації кредитів. Клієнти банку отримали можливість користуватись своїми кредитними лімітами по картках без будь-яких обмежень. З 1 червня 2022 року не нараховувалися відсотки за використання цих кредитних лімітів. Пізніше були введені оновлені пільгові умови для кредитних канікул.

У травні Ощадбанк став першим на ринку, хто відновив роздрібне кредитування. Протягом наступних місяців він підтвердив свої лідерські позиції на ринку авто- та іпотечного кредитування. У 2022 році завдяки Ощаду 2 300 позичальників стали власниками автомобілів, а загальна сума наданих кредитів становить 1,5 млрд грн. Банк також видав близько 900 іпотечних кредитів на загальну суму понад 917 млн грн. Ощадбанк є лідером за державною програмою пільгового іпотечного кредитування «Оселя. В рамках цієї програми було профінансовано 359 пільгових кредитів на загальну суму 484,5 млн грн.

У 2022 році Ощадбанк став членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО). Протягом воєнного стану і ще трьох місяців після його скасування всі вклади громадян у всіх українських банках, включаючи Ощадбанк, гарантовано державою на 100%. За три місяці після припинення чи скасування воєнного стану гранична сума відшкодування за вкладами складатиме не менше 600 тис. грн [28].

Ощадбанк є одним з ключових банків в Україні, який надає доступний кредитний ресурс клієнтам сегмента мікро-, малого та середнього бізнесу за ставкою від 0% річних у рамках державних і партнерських програм. Зокрема, банк активно працює за програмою «Доступні кредити 5-7-9%».

У період воєнного стану Ощадбанк ввів додаткові напрями кредитування для клієнтів мікро-, малого та середнього бізнесу. Для ММСБ

були запропоновані пільгові кредитні продукти на релокацію бізнесу, а експортерам - можливість взяти участь у програмі страхування кредитів, яку надає Експортно-кредитне агентство (ЕКА). У 2022 році кредитний портфель Ощадбанку досяг 17 млрд грн.

Ощадбанк надав значну кредитну підтримку аграріям з початку війни. Загальна сума наданих кредитів для сільськогосподарського сектору становить 9 млрд грн, що вдвічі більше, ніж у 2021 році. Це було особливо важливо під час посівної кампанії у квітні-травні 2022 року. Майже 70% клієнтів, які отримали фінансування, звернулись до Ощадбанку вперше, оскільки він не накладав обмежень щодо банку землі та форми власності, а також спростив внутрішні кредитні процеси.

У 2022 році Ощадбанк став обслуговуючим банком нової державної програми грантів для бізнесу «Робота за чотирма напрямками: мікрогранти до 250 тис. грн для запуску нового або розвитку діючого бізнесу, гранти на створення підприємств у сфері садівництва, ягідництва, виноградарства, тепличного господарства та переробної галузі.

7 травня 2022 року Кабінетом Міністрів України було схвалено Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки [22].

Зміст головних напрямів стратегії розвитку полягають у наступному:

- у період воєнного стану є неактуальним та недоцільним досягнення очікуваних у мирний період показників діяльності банків державного сектору, визначених Засадами стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічних принципів) у редакції від 02 вересня 2020 року, а також виконання ключових показників діяльності, визначених стратегіями розвитку кожного з банків державного сектору;
- місія банків державного сектору в період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки полягає в активній участі в забезпеченні фінансової стабільності України, підтримці та стабільності функціонування банківської системи, забезпеченні фінансування

пріоритетних галузей економіки та безперебійного функціонування підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури, в тому числі таких, що знаходяться в державній власності;

– однією зі стратегічних цілей у період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки є забезпечення фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури;

– пріоритетами в діяльності банків державного сектору має бути в тому числі, але не виключно, фінансування:

а) суб'єктів підприємницької діяльності, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації проти України та/або для запобігання ними такої агресії, зокрема з метою задоволення потреб Збройних Сил України;

б) аграрного сектору економіки з метою продовольчого забезпечення;

в) суміжних галузей, які забезпечують функціонування сільськогосподарських підприємств;

г) підприємств критичної інфраструктури;

д) підприємств харчової промисловості, продуктового ритейлу та суміжних галузей,

е) інфраструктурних проєктів, транспортно-логістичної інфраструктури та проєктів, пов'язаних із розвитком нових логістичних рішень;

ж) підтримка релокації підприємств, що знаходились у місцях ведення активних бойових дій;

з) проєктів з розвитку виробничих потужностей для заміщення продукції, що імпортувалась з росії та білорусі».

В умовах воєнного стану та відсутніх обмежень щодо використання дієвих інструментів регулювання фінансових операцій АТ «Державний ощадний банк України» продовжує впроваджувати заходи, спрямовані на зменшення обсягу непрацюючих активів. Динаміка та структура активів банку представлена в додатку В.

2.2. Напрямки трансформації кадрової політики та стратегії розвитку АТ «Державний ощадний банк України» в умовах форс-мажору

Ефективність стратегії розвитку АТ «Державний ощадний банк України» забезпечується шляхом розподілу функцій між органами управління банку.

Органами управління є:

1. Кабінет Міністрів України, як Вищий орган управління, який управляє корпоративними правами держави в банку.

2. Стратегічне управління банком здійснює Наглядова рада, як колегіальний орган управління, що регулює та контролює діяльність правління з метою досягнення стратегічних цілей розвитку банку.

3. Поточне управління діяльністю банку здійснює Правління, як виконавчий орган.

Єдиним акціонером Ощадбанку, якому належить 100% акцій у статутному капіталі - є держава. Таким чином, всі функції з управління корпоративними правами держави у банку здійснює Кабінет Міністрів України. Основними принципами корпоративного управління, як зазначено у Кодексі корпоративного управління АТ «Державний ощадний банк України», виступають прозорість, підзвітність, високий рівень професіоналізму та ефективності [21]. Управління корпоративними правами здійснюється в інтересах держави, банку, вкладників та кредиторів. Отже, основні стратегічні напрямки діяльності Ощадбанку визначає Кабінет Міністрів України та затверджує звіти про їх виконання.

В основу корпоративної культури банку закладені наступні цінності:

а) відповідальність за дотримання прав клієнтів - споживачів банківських послуг;

б) неухильне виконання вимог законодавства країн, в яких працює

банк;

в) задоволення потреб клієнтів шляхом надання якісних банківських послуг;

г) ведення чесної конкурентної боротьби;

д) побудова відносин з органами державної влади на засадах рівноправного партнерства, прозорості, активної співпраці та взаємної поваги;

е) підтримка соціальних, культурних та освітніх ініціатив, що спрямовані на розвиток і підвищення рівня життя різних верств населення;

ж) гарантія безпеки та захист здоров'я персоналу на робочому місці;

з) забезпечення справедливості та рівних можливостей для всіх співробітників, сприяння професійному та соціальному розвитку персоналу.

Умови воєнного стану значно вплинули на стратегію розвитку українських банків, Ощадбанк не став виключенням. Основні напрямки стратегічних змін в умовах форс-мажору мають наступний вигляд.

1. Ризики та стабільність.

Воєнний стан супроводжується певними ризиками, такими як економічна нестабільність, зменшення довіри до банківської системи, зміни в попиті та зміни регуляторного середовища. У таких умовах банки повинні враховувати ці ризики при формулюванні своєї стратегії розвитку та вживати заходів для забезпечення стабільності та мінімізації ризиків.

2. Кредитування та ризикові активи.

Умови воєнного стану призводять до змін в ринковій ситуації, попиті та платоспроможності клієнтів. Банки повинні бути уважними при наданні кредитів та управлінні ризиками, оцінювати потенційні ризики, зв'язані з платоспроможністю клієнтів та вживати відповідних заходів для їх мінімізації.

3. Зміни в попиті та поведінці клієнтів.

Воєнний стан негативно впливає на попит та поведінку клієнтів. Банки повинні адаптуватися до зміни потреб та очікувань клієнтів, наприклад,

шляхом розширення асортименту послуг, надання додаткових фінансових послуг для підтримки бізнесу та особистих фінансових потреб.

4. Роль у фінансуванні економіки.

В умовах воєнного стану банки відіграють важливу роль у фінансуванні економіки та підтримці розвитку певних секторів. Банки активізують співпрацю з урядом та регуляторними органами для забезпечення стабільності фінансової системи та підтримки економічного сталого розвитку.

5. Кризове управління та контингентні плани.

Умови воєнного стану вимагають від банків розробки ефективних кризових управлінських стратегій та контингентних планів. Банки повинні бути готовими до швидкого реагування на кризові ситуації, забезпечення безперебійності своєї діяльності та захисту інтересів клієнтів.

Кожен банк розробляє свою унікальну стратегію розвитку в умовах воєнного стану, враховуючи свої особливості, ресурси та цілі.

Ощадбанк в умовах форс-мажору продемонстрував свою гнучкість, адаптивність та вміння швидко реагувати на виклики та загрози, забезпечуючи стабільність та успішний розвиток банку. Оновлена стратегія розвитку Ощадбанку до 2024 року представлена такими позиціями:

1. Ощадбанк залишається універсальним банком з міцними позиціями у роздрібному та корпоративному сегменті, а також сегменті мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ).

2. Головний фокус банку зосереджений на збереженні бізнесу та підтримці фінансової спроможності, а також зміцненні своїх позицій на ринку як прибутковий, комерційно орієнтований універсальний банк, лідер у інноваційних проєктах.

3. Головний стратегічний напрямок на диверсифікацію та зростання з поступовим нарощуванням прибутковості. Забезпечення зростання за рахунок збільшення обсягу кредитування як корпоративного сектора, так і роздрібного та ММСБ.

4. Скорочення частки корпоративного бізнесу в структурі чистих кредитів до 65%, частки державних підприємств до 20% у 2024 році – це дозволить банку розширити функції у частині кредитування приватних та роздрібних компаній, а також підприємства мікро-, малого та середнього бізнесу.

5. Розвиток стратегічного партнерства з Європейським банком реконструкції і розвитку (ЄБРР).

Актуальні стратегічні напрями, цілі та показники стратегічного розвитку Ощадбанку до 2024 року представлені на рисунку 2.4.

Пріоритетними стратегічними напрямками залишаються посилення системи управління ризиками, з метою забезпечення зростання кредитування за рахунок зваженої кредитної політики, а також розширення бізнесу з клієнтами роздрібного сегмента й мікро-, малого та середнього бізнесу з особливим акцентом на компаніях середнього розміру.

Ключові стратегічні орієнтири характеризуються через систему показників: зниження вартості ризику (COR - Cost of Risk) до 3%; підвищення дохідності власного капіталу (ROE - Return on Equity) більше 14%; зниження співвідношення витрат до доходів (CIR - Cost/Income Ratio) до 65%; скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL - Non-performing loan) до 10%; частки облігацій внутрішніх державних позик (ОВДП) в активах до 25%.



Рис. 2.4. Стратегічні напрямки, цілі та показники діяльності

АТ «Державний ощадний банк України»

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [15; 20; 27]

Ощадбанк визнав значні кредитні втрати від початку повномасштабної війни: обсяги резервних відрахувань під кредити стрімко зросли і становлять понад 12% кредитного портфеля. Оцінка потенційних втрат кредитного портфеля внаслідок економічної кризи та енергетичного терору під час війни становить 30%. Банк планує забезпечити стійкість шляхом своєчасної оцінки кредитного ризику та проведення обґрунтованої реструктуризації. На часі перед менеджментом банку стоїть завдання актуалізації стратегії скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL—Non-performing loan) у контексті планів, ухвалених Радою з фінансової стабільності.

Головною цінністю Ощадбанку є людський капітал і це особливо

відчувається в умовах форс-мажору. Ощадбанк входить у топ-три найбільших роботодавців у фінансовому секторі. Незважаючи на те, що 2021 рік супроводжувався карантинном, а з лютого 2022 року до тепер відбувається війна, команда Ощадбанку швидко адаптувалася до страшних викликів та організаційних змін в умовах форс-мажору.

З початку січня 2021 року кількість співробітників Ощадбанку накопичувально зменшилась на 3096 осіб, або на 11,2%.

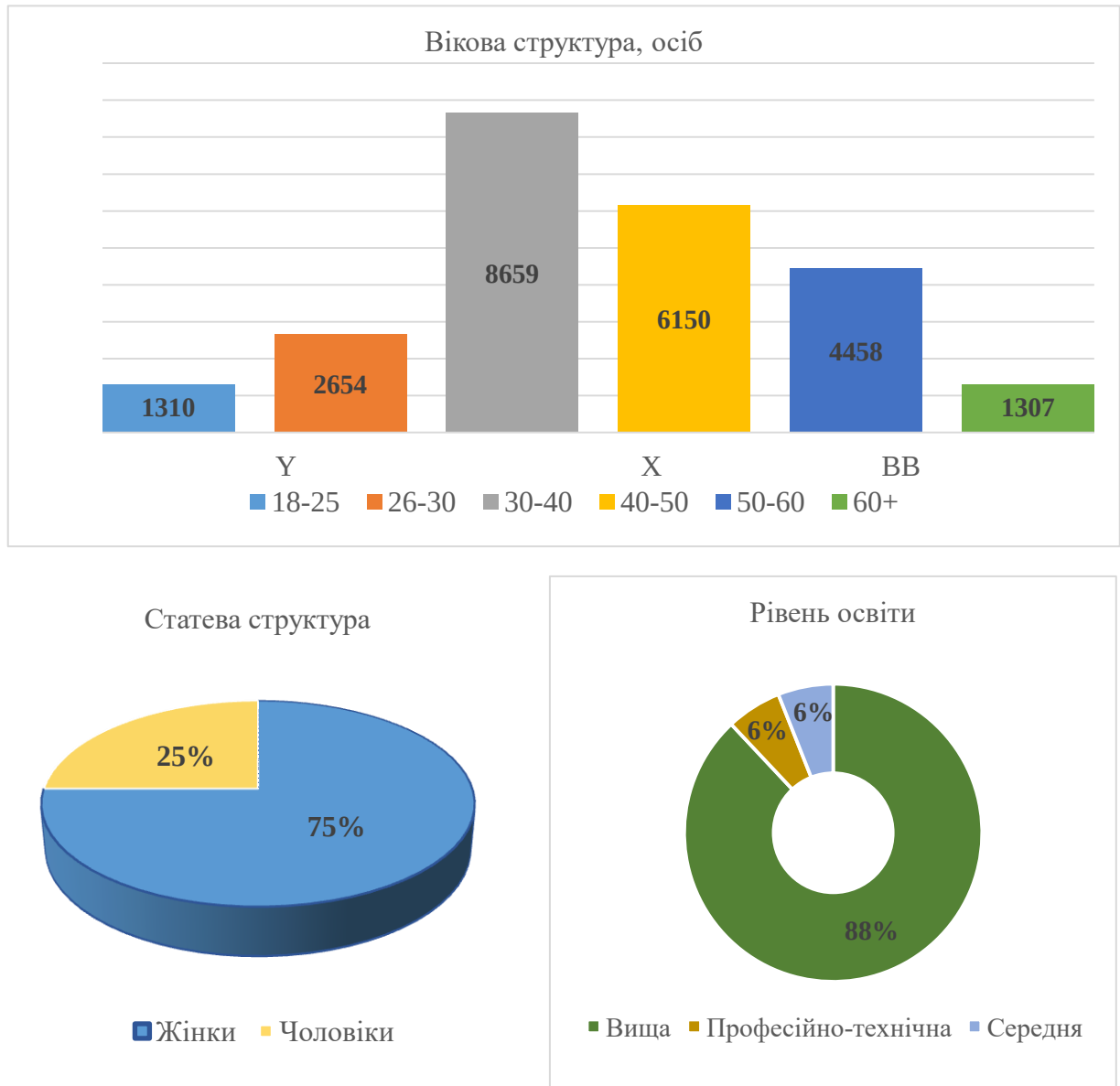
Персонал Ощадбанку – це професіонали, які готові змінюватись, здатні змінювати банк та прагнуть змінити країну. Команда працює над здійсненням стратегії інноваційного розвитку із збереженням темпів та якості обслуговування клієнтів.

У 2019 році був повністю завершений процес централізації HR служби банку, головним завданням якої сьогодні є кадрова стратегія збереження персоналу. За період дослідження відсоток плинності кадрів коливався з 1,2% до 2,5%, що значно нижче ніж у цілому по банківській системі України. Найнижча плинність персоналу спостерігалась у 2020 році – 1,2%, протягом року Ощадбанк став першим робочим місцем для 27% фахівців, що становило 7656 осіб.

Протягом 2021 року до Ощадбанку залучено 3167 співробітників: серед них у центральний апарат - 837 осіб; у філії - 2330 осіб. За період дослідження банк обрав стратегічний напрямок бізнес-орієнтації, отже працівники бізнес-підрозділів регіональної мережі посідають більшу питому вагу, у порівнянні з іншими підрозділами. З цією ж метою встановлено і підтримується співвідношення працівників центрального апарату та загальної чисельності співробітників банку становить 17,5% до 82,5%.

Протягом 2021-2022 рр. відбулося відчутне омолодження персоналу банку: 35% штату персоналу – це молоді люди віком від 30 до 40 років, 20% з них посідають посади керівників структурних підрозділів різного рівня.

Статеві-віковий та освітній профіль персоналу Ощадбанку



проілюстрований на рисунку 2.5.

Рис. 2.5. Статеві-віковий та освітній профіль персоналу АТ «Державний ощадний банк України»

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел[13; 14; 15; 20]

Очевидним є факт, що штат персоналу банку складається переважно із молодого покоління Y - 12623 осіб (51,5%) та покоління X - 10608 осіб (43,2%), 5,3% (1307 осіб) – це працівники старші за 60 років, так звані Бебі Бумери.

У своїй кадровій політиці Ощадбанк позиціонується як надійний

роботодавець для різних поколінь і соціальних груп. Розвиток кадрової стратегії у напрямку різноманітності, рівних прав та інклюзії підтверджується статистичними даними. Ощадбанк є надійним роботодавцем для пільгових категорій працівників, питома вага яких становить біля 16%. До цих категорій відносяться одинокі матері/батьки, опікуни, прийомні батьки, вдови/вдівці, декретні співробітники, люди з інвалідністю (див. Додаток Г).

Важливою складовою кадрової політики є система професійного розвитку персоналу. Ощадбанк на постійній основі забезпечує своїх співробітників необхідним рівнем професійних знань, компетентностей та досвіду. У системі HR-менеджменту здійснюється робота з підготовки кадрового резерву з метою оперативного закриття вакантних посад.

Основні форми професійного розвитку персоналу Ощадбанку представлені на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Форми професійного розвитку персоналу АТ «Державний ощадний банк України»

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [13; 14; 15; 20; 21]

Головним напрямком кадрової стратегії у 2019 році було визначено розробку і впровадження нових програм у межах корпоративного університету «Oschad Business University». Завдяки оновленим комплексним навчальним програмам забезпечується навчання професійним здібностям як в очному, так і у дистанційному форматі (школи адаптації та підготовки новачків, професійний розвиток за напрямками «комплаєнс», «інформаційна безпека», «операційні ризики»).

У 2020 році пріоритетним напрямком функціонування системи навчання та професійного розвитку персоналу Ощадбанку стала трансформація основних навчальних заходів від аудиторного формату до дистанційного. З цією метою проведено велику роботу щодо побудови та налагодження каналів вертикальної та горизонтальної комунікації, які забезпечили якісну і своєчасну передачу важливої інформації всім співробітникам банку. Єдиним надійним інформаційним полем для співробітників банку став внутрішнього корпоративний портал. Головною конкурентною перевагою в умовах карантину менеджмент Ощадбанку визначив надання персоналу можливостей постійного і вільного доступу до програм професійного навчання з високою якістю та актуальністю.

У 2021 році Ощадбанк впроваджує програму професійного розвитку персоналу «Наступництво». Вперше була розроблена і апробована система підготовки кадрового резерву топ-менеджерів. З цією метою рішення наглядової ради №19 від 07.04.2021 року був затверджений «Порядок наступництва», ключові управлінські посади та список з 25 наступників.

У 2021-2022 роках процес трансформації бізнес-навчання у дистанційний формат набрав додаткових обертів і збагатився створенням нового навчального контенту, доступного для кожного співробітника.

У сучасну кадрову стратегію Ощадбанку закладається оновлена

філософія стосунків із співробітниками, в якій розставлені акценти на збереженні персоналу; гарантіях безпеки та підтримці співробітників і членів їх родин; високих професійних досягненнях; зростанні лояльності та залученості персоналу, забезпечені якісного зворотного зв'язку; урахування потреб кожного співробітника. Оновлені складові кадрової стратегії банку прописані і затверджені у Кодексі поведінки (етики) АТ «Ощадбанк» [21].

В результаті проведення оцінки кадрової політики та стратегії розвитку АТ «Державний ощадний банк України» за період 2018-2022рр. можна зробити висновки стосовно змін напрямку стратегічного розвитку і типу кадрової політики банку. Трансформація відбувалась від реактивного типу кадрової політики до превентивної кадрової політики. Це означає, що реактивна кадрова політика сприяла активному використанню інструментів діагностики кадрової ситуації та своєчасної координації системи управління персоналом. Менеджмент банку здійснює моніторинг як позитивних, так і негативних аспектів роботи з персоналом, аналізує причини погіршення кадрової ситуації, а також впроваджує заходи щодо локалізації негативних тенденцій в системі управління персоналом.

В умовах воєнного стану кадрова політика банку трансформувалась у превентивну, оскільки головний акцент необхідно було зробити на коротко - і середньострокових прогнозах, а також адекватних запобіжних заходах стосовно безпеки і збереження персоналу.

Протягом періоду дослідження банк притримується відкритої кадрової політики, що пояснюється чіткою орієнтацією на стабільне зростання і стрімке завоювання передових позицій у сфері надання фінансових послуг. Це означає, що ощадбанк зберігає прозорість для потенційних співробітників на будь-якому рівні; новачків залучають як на саму низьку посаду, так і на посаду на рівні топ-менеджера.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СИНХРОНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

3.1. Побудова механізму адаптації кадрової стратегії до умов воєнного стану

Результати дослідження кадрової стратегії та політики АТ «Державний ощадний банк України» дозволили визначити особливості, які притаманні сучасному етапу розвитку. Головними особливостями є наступні:

1. Формування команди відповідно до стратегії.

Кадрова політика банку спрямована на формування команди, що відповідає стратегічним цілям банку. Це означає відбір та розташування співробітників, які володіють необхідними навичками та досвідом, необхідними для досягнення стратегічних пріоритетів банку.

2. Розвиток фахових компетенцій.

Банк акцентує увагу на розвитку фахових компетенцій свого персоналу, оскільки в банківському секторі існують специфічні вимоги та виклики. Це досягається за рахунок проведення навчань, тренінгів та інших програм, що сприяють підвищенню рівня фахової компетентності співробітників.

3. Управління талантами та кар'єрним розвитком.

Ощадбанк приділяє значну увагу впровадженню технології управління талантами та прикладає достатні зусилля щодо побудови системи професійного та кар'єрного розвитку персоналу. Це здійснюється через систему визначення та розвитку потенційних лідерів, створення системи для внутрішнього переміщення та кар'єрного росту співробітників, а також

підтримку їхнього професійного зростання.

4. Культура орієнтована на клієнта.

Кадрова політика банку підтримує культуру, що орієнтована на клієнта. Це означає, що співробітники банку мають високий рівень сервісної культури, емпатії та здатності задовольняти потреби клієнтів.

5. Розвиток цифрових компетенцій.

У зв'язку з швидкими змінами в технологічній сфері банківської діяльності, Ощадбанк акцентує увагу на розвитку цифрових компетенцій свого персоналу. Це включає оволодіння новими технологіями та засобами комунікації, що сприяють покращенню ефективності роботи та забезпеченню конкурентних переваг.

Оскільки в умовах сьогодення перед Ощадбанком постає завдання адаптації кадрової стратегії до умов воєнного стану наші пропозиції стосуються побудови механізму ефективної і швидкої адаптації.

В умовах воєнного стану ефективним типом кадрової стратегії для банку може бути так звана «військова» кадрова стратегія. Основна мета цієї стратегії полягає у забезпеченні безпеки персоналу та функціонування банку навіть в екстремальних умовах. Механізм ефективної «військової» кадрової стратегії будується з таких складових:

1. Мобілізація та гнучкість.

Банк повинен мати механізми, які дозволяють швидко мобілізувати персонал та забезпечити гнучкість в організації робочого часу та місць. Це може включати резервні команди, здатні взяти на себе відповідальність у разі відсутності основного персоналу.

2. Безпека та оборона.

Банк повинен розробити стратегії та процедури безпеки для захисту персоналу, клієнтів, активів та даних. Це може включати фізичну безпеку будівель та обладнання, кібербезпеку, системи контролю доступу, навчання персоналу з питань безпеки.

3. Комунікація та зв'язок.

Ефективна комунікація є ключовим аспектом в умовах воєнного стану. Банк повинен мати надійні системи зв'язку та процедури для оперативного обміну інформацією з персоналом, клієнтами та регуляторними органами. Це можуть бути системи мобільного зв'язку, резервні канали зв'язку, шифрування повідомлень тощо.

4. Лідерство та командний дух.

У воєнний період важливо мати сильне лідерство та командний дух в колективі. Керівники банку повинні вміти ефективно організовувати персонал, створювати мотивацію та довіру, а також розвивати в команді спроможності працювати разом і подолати труднощі.

Важливо пам'ятати, що ефективність кадрової стратегії залежить від конкретних умов, контексту та потреб банку в умовах воєнного стану. Рекомендується провести детальний аналіз ситуації та консультуватися з експертами для розробки оптимального плану адаптації кадрової стратегії.

З цією метою нами проведено SWOT-аналіз, результати якого представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз функціонування Ощадбанку в умовах форс-мажору

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика кількість відділень банку та банкоматів	1. Необхідність релокації персоналу з окупованих територій
2. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб	2. Недосконала система самообслуговування
3. Можливість надання кредитних канікул	3. Недостатньо швидка робота працівників банку з клієнтами
4. Репутація надійного банку	4. Плинність кадрів
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту банківських послуг	1. Знищення відділень банку на окупованих територіях, втрата персоналу
2. Покращення якості сервісу «Ощад24».	2. Політична та економічна нестабільність у країні
3. Покращення якості сервісу SMS-інформування	3. Різке зростання курсу валют та інфляційні процеси

4. Розширення спектру надання послуг для окремих сегментів населення (наприклад, для пенсіонерів - видача електронних пенсійних посвідчень; для студентів - сплата меншої комісії під час здійснення операцій)	4. Велика кількість конкурентів з подібними послугами
	5. Загроза хакерських атак
	6. Ризики неповернення наданих банком кредитів

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз допоміг визначити сильні та слабкі сторони функціонування Ощадбанку в умовах війни, а також виявити можливості та загрози, з якими банк може зіткнутися. Загальна структура SWOT-аналізу для Ощадбанку має наступний вигляд:

S (Strengths) - Сильні сторони:

- широка мережа відділень: ощадбанк має значну кількість відділень по всій країні, що може допомогти в забезпеченні доступу до банківських послуг навіть в умовах війни;
- досвідчений персонал: банк має команду кваліфікованих співробітників з досвідом роботи в банківській галузі, що дозволяє ефективно управляти в складних умовах;
- фінансова стійкість: ощадбанк є одним з найбільших банків в країні та має стійку фінансову базу, що може допомогти забезпечити стабільність в умовах війни.

W (Weaknesses) - Слабкі сторони:

- залежність від інфраструктури: у разі воєнного стану виникли проблеми з функціонуванням інфраструктури, такої як енергопостачання та зв'язок, що негативно вплинуло на роботу банку;
- вразливість до кібератак: в умовах війни загроза кібератак зростає. Ощадбанк повинен забезпечити високий рівень кібербезпеки, щоб запобігти можливим атакам на свою інформаційну інфраструктуру.

O (Opportunities) - Можливості:

- розширення послуг в електронному форматі: в умовах війни зростає потреба у безконтактних та електронних банківських послугах. Ощадбанк може розглянути можливості розвитку та покращення своїх

електронних сервісів;

- партнерство з військовими та правоохоронними структурами: Ощадбанк співпрацює з військовими та правоохоронними організаціями для забезпечення фінансових послуг для персоналу та ветеранів.

T (Threats) - Загрози:

- фізична безпека: в умовах війни збільшується ризик фізичних загроз, таких як напади на відділення банку або крадіжки. Банк повинен вжити необхідні заходи для забезпечення безпеки співробітників та клієнтів;
- економічна нестабільність: воєнний стан призводить до загострення економічної ситуації, що впливає на фінансові показники банку та платоспроможність клієнтів.

SWOT-аналіз допомагає краще розуміти ситуацію та розробити стратегію, яка зможе відповісти на виклики воєнного стану та максимально використати можливості.

Після перемоги і стабілізації політичної та економічної ситуації в країні, ми пропонуємо Ощадбанку продовжувати тримати курс на маркетингову стратегію розвитку.

Маркетингова стратегія розвитку банку включає комплекс заходів, спрямованих на залучення та утримання клієнтів, підвищення розпізнаваності банку на ринку, покращення іміджу та впровадження ефективних маркетингових інструментів. Основна мета маркетингової стратегії полягає в тому, щоб банк зайняв сильну позицію на ринку, привернув увагу клієнтів і збільшив свою конкурентоспроможність.

Серед головних складових елементів механізму впровадження маркетингової стратегії розвитку банку ми визначаємо наступні:

1. Сегментування ринку.

Доцільно вдосконалювати використання стратегії сегментування ринку, щоб визначити цільові аудиторії та налаштувати свої маркетингові зусилля на кожну групу окремо. Це дозволяє банку пристосувати свої

послуги та комунікацію до потреб конкретних сегментів клієнтів.

2. Брендування та імідж.

Маркетингова стратегія має включати розробку сильного бренду та побудову позитивного іміджу банку. Це включає в себе створення впізнаваних символів, логотипів та слоганів, а також позиціонування банку як надійного та інноваційного партнера.

3. Продуктова стратегія.

Банк повинен вдосконалювати продуктову стратегію, що включає портфель фінансових продуктів та послуг. Вона має враховувати потреби та очікування цільових сегментів, а також конкурентні переваги банку. Продукти можуть бути спрямовані на різні сегменти, такі як корпоративні клієнти, підприємства малого та середнього бізнесу або роздрібні клієнти.

4. Комунікаційна стратегія.

Банк повинен розробити ефективну комунікаційну стратегію, щоб привернути увагу клієнтів та забезпечити ефективну комунікацію своїх послуг. Це може включати рекламу, публічні відносини, просування через соціальні медіа, спонсорство подій та інші маркетингові ініціативи.

5. Сервісна якість.

Важливим елементом маркетингової стратегії є забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Банк повинен зосередитися на наданні персоналізованого, швидкого та зручного сервісу, щоб задовольнити потреби клієнтів та побудувати довгострокові взаємовідносини.

Враховуючи особливості банківської галузі, маркетингова стратегія розвитку банку повинна бути підкреслена тісним співвідношенням між фінансовими послугами, довірою клієнтів і ефективним управлінням ризиками. Це дозволить банку здобути стійку конкурентну перевагу та досягти успіху на ринку.

3.2. Формування механізму вибору та узгодження кадрової політики з етапом стратегічного розвитку банку

Вибір кадрової політики банку залежить від багатьох чинників, ключовими серед яких є наступні:

1. Стратегія розвитку.

Кадрова політика повинна бути відповідною до загальної стратегії розвитку банку. Якщо банк зосереджений на швидкому зростанні і розширенні ринків, то кадрова політика може бути спрямована на залучення талановитих працівників та підготовку нових кадрів. У разі концентрації на покращенні ефективності та оптимізації процесів, кадрова політика може бути спрямована на розвиток існуючих працівників та підвищення їхньої продуктивності.

2. Ринкові умови.

Ринкові умови, такі як конкуренція, зміни в регуляторному середовищі, технологічні зрушення тощо, можуть впливати на вибір кадрової політики. Наприклад, якщо на ринку висока конкуренція і швидкі зміни, банк може акцентувати увагу на зовнішніх джерелах пошуку персоналу та утриманні висококваліфікованих фахівців, здатних швидко адаптуватися до нових умов та інновацій.

3. Культура організації.

Кадрова політика повинна відповідати культурі організації. Це включає цінності, вірування, стиль управління та підходи до роботи з персоналом. Наприклад, якщо банк має інноваційну та підприємницьку культуру, йому важливо залучати креативних та самотивованих співробітників.

4. Ресурси та обмеження.

Вибір кадрової політики також може залежати від наявних ресурсів банку, таких як бюджет, доступність кваліфікованих працівників, існуючий кадровий потенціал, технологія професійного розвитку персоналу. Обмеження, які стосуються коштів, часу та ресурсів, можуть стримувати можливості банку у реалізації певних кадрових стратегій.

5. Законодавство та регуляторні вимоги.

Кадрова політика банку також повинна враховувати вимоги законодавства та регуляторних органів, які стосуються праці, зайнятості, рівності, безпеки тощо. Банк повинен дотримуватися відповідних норм та стандартів у своїй кадровій політиці.

Ці чинники можуть взаємодіяти між собою та визначати конкретну кадрову політику банку. Важливо враховувати контекст та особливості етапу стратегічного розвитку Ощадбанку для забезпечення ефективного вибору кадрової політики, яка відповідає його потребам і стратегічним цілям.

Основним завданням сучасного етапу стратегічного розвитку Ощадбанку є забезпечення безпеки співробітників та надійності банківських послуг. Першочерговими кроками в процесі вибору та узгодження кадрової політики на даному етапі будуть наступні:

1. Оцінка загроз та ризиків. Необхідно провести аналіз потенційних загроз, які можуть виникнути в умовах воєнного стану. Це можуть бути такі фактори, як фізичні руйнування, кібератаки, недоступність деяких територій тощо. Важливо здійснити оцінку, як ці загрози можуть вплинути на роботу банку та його персонал.

2. Розробка плану дій. На основі оцінки загроз і ризиків необхідно розробити детальний план дій для адаптації кадрової стратегії. Він повинен включати конкретні заходи, що потрібно вжити для забезпечення безпеки працівників і клієнтів банку. Доцільно передбачити такі аспекти, як евакуаційні плани, встановлення додаткової безпеки, резервування даних, забезпечення зв'язку тощо.

3. Комунікація. Важливо налагодити ефективну комунікацію з персоналом та клієнтами банку. Необхідно запланувати регулярні збори, на яких менеджери будуть повідомляти про заходи, що вживаються, та надавати необхідні інструкції. Також варто забезпечити канали зв'язку з регуляторними органами та правоохоронними агенціями.

4. Навчання та підготовка. Необхідно провести навчання та підготовку співробітників щодо процедур, які повинні бути виконані під час

воєнного стану. Це включає навчання щодо евакуації, дій під час кібератак, надання першої медичної допомоги, процедур пов'язаних з убезпеченням життя. Таке навчання та перевірки мають бути регулярними, щоб забезпечити готовність персоналу.

5. Система моніторингу та оновлення. Важливо особливу увагу звернути на систему моніторингу для виявлення можливих загроз та процес оновлення плану дій відповідно до змін ситуації. Регулярна оцінка результативності прийнятих заходів та синхронізація із стратегією є необхідною умовою ефективності кадрової політики.

Отже в процесі вибору актуальної кадрової політики банку особливу увагу важливо приділити заходам, спрямованим на передбачення та запобігання ризикам, пов'язаним з воєнним станом в країні. Основні складові такої превентивної кадрової політики охарактеризуємо по блоках.

Блок 1 - кризове планування та готовність.

Банк повинен мати антикризовий план, який враховує можливі сценарії та вплив воєнного стану на його діяльність. Цей план повинен включати чіткі кроки та процедури для врегулювання кризової ситуації, включаючи заходи безпеки для персоналу та клієнтів, забезпечення безперебійності банківських послуг та відновлення після кризи.

Блок 2 - резервування та розподіл робочої сили.

Банк повинен передбачити резервування робочої сили та створення команд кризового реагування, які будуть відповідати за управління ситуацією воєнного стану. Це можуть бути кризис-менеджери, ризик-менеджери, спеціалісти з безпеки, комунікацій, фінансів та інших сфер, які необхідні для ефективного управління кризою.

Блок 3 - навчання та тренінги.

Важливою практикою банку має бути організація тренінгів та навчальних заходів, спрямованих на підвищення свідомості персоналу щодо можливих ризиків воєнного стану та ознайомлення з процедурами та протоколами безпеки. Це допоможе підготувати співробітників до можливих

ситуацій та забезпечити ефективну реакцію на них.

Блок 4 - захист персоналу.

Банк повинен забезпечити безпеку свого персоналу в умовах воєнного стану. Цей процес включає посилення заходів безпеки на робочих місцях, забезпечення резервних приміщень для роботи та проживання, організацію евакуаційних планів та інші заходи, спрямовані на збереження життя та здоров'я персоналу.

Блок 5 - комунікація та взаємодія.

Важливим елементом кадрової політики в умовах воєнного стану є забезпечення ефективної комунікації та взаємодії з персоналом. Банк повинен мати систему сповіщення та обміну інформацією, яка дозволить оперативно передавати важливі повідомлення та інструкції персоналу. Також важливо забезпечити зв'язок зі службами безпеки та правоохоронними органами для отримання актуальної інформації та підтримки.

Ці заходи спрямовані на передбачення та запобігання можливим ризикам, пов'язаним з воєнним станом. Важливо, щоб кадрова політика банку була гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на змінні умови та забезпечувати безпеку, стабільність та ефективність банківської діяльності в умовах форс-мажору.

Механізм вибору та узгодження кадрової політики з етапом стратегічного розвитку банку представлено на рисунку 3.1.

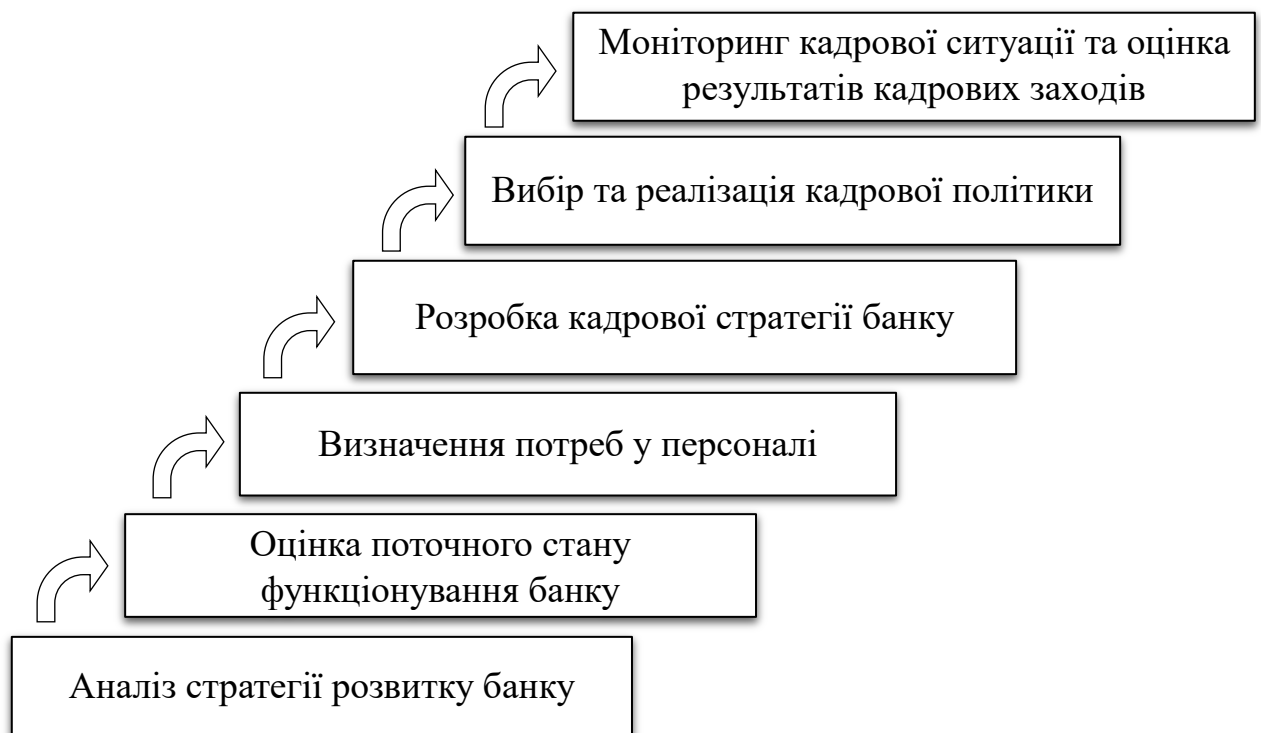
Рис. 3.1. Механізм вибору та узгодження кадрової політики з етапом стратегічного розвитку банку

Джерело: проілюстровано автором

Механізм вибору та узгодження кадрової політики з етапом стратегічного розвитку банку будується із таких складових: аналіз стратегії розвитку банку, оцінка поточного стану, визначення потреб у персоналі, розробка кадрової стратегії, вибір та реалізація кадрової політики, моніторинг та оцінка результатів.

1. Аналіз стратегії розвитку банку.

На першому етапі необхідно ретельно проаналізувати стратегічний план розвитку банку, визначити його цілі, пріоритети, принципи та завдання.



Це допоможе зрозуміти, які кадрові ресурси та компетенції необхідні для досягнення стратегічних цілей.

2. Оцінка поточного стану.

На другому етапі необхідно оцінити поточний стан кадрового складу

банку. Це передбачає аналіз компетенцій, навичок, досвіду та мотивації працівників, а також оцінку кадрових вакансій, зайнятості та резерву кадрів.

3. Визначення потреб у персоналі.

На основі стратегічних завдань банку та оцінки поточного стану кадрового складу визначаються потреби у персоналі. Це включає визначення кількості та профілів працівників, які необхідні для реалізації стратегічного плану.

4. Розробка кадрової стратегії.

На основі визначених потреб у персоналі розробляється кадрова стратегія, яка визначає напрямки дій з приведення кадрового складу у відповідність до стратегічних цілей банку. Розглядаються питання технологій рекрутингу, планування кар'єри, розвитку навичок та навчання, мотивації працівників.

5. Вибір та реалізація кадрової політики.

На цьому етапі впроваджуються заходи згідно з розробленою кадровою стратегією та вибраною кадровою політикою. Будуються системи пошуку і найму нових працівників, проведення тренінгів та розвитку, переглядаються системи мотивації та винагород, розробляються програми підвищення кваліфікації тощо.

6. Моніторинг та оцінка результатів.

Важливо проводити постійний моніторинг та оцінку результатів впровадження кадрової стратегії. Це допоможе виявити прогалини, здобутки та потребу в коригуванні кадрової політики, щоб забезпечити постійну синхронізацію зі стратегічним розвитком банку.

Важливо зазначити, що цей процес є циклічним і повинен бути постійно оновлюваним, оскільки стратегічні цілі банку можуть змінюватись з часом. Регулярний аналіз, моніторинг та оцінка допоможуть забезпечити ефективну синхронізацію кадрової політики з етапом стратегічного розвитку банку.

Нижче наведемо приклади вибору кадрової політики банку на різних

етапах стратегічного розвитку.

Етап запуску нового продукту або ринкової експансії:

- Пошук та відбір нових спеціалістів з необхідними навичками та досвідом у відповідності до нового продукту або ринкових потреб.
- Розвиток програми навчання та підвищення кваліфікації для забезпечення спеціалістів необхідними знаннями та компетенціями.
- Встановлення системи мотивації, яка сприяє активному впровадженню нового продукту або досягненню ринкової експансії.

Етап посилення конкурентоспроможності банку:

- Оцінка поточного персоналу з метою ідентифікації слабких місць та здійснення необхідних корекцій.
- Розвиток програми лідерства та планування кар'єри для підтримки розвитку та залучення талановитих працівників.
- Реалізація програми залучення та утримання ключових працівників з метою збереження висококваліфікованого персоналу.

Етап цифрової трансформації банку:

- Навчання та розвиток персоналу згідно з цифровими технологіями та інструментами.
- Найм фахівців з цифровим досвідом та компетенціями для розвитку та впровадження цифрових рішень у банку.
- Зміна організаційної культури, створення атмосфери інноваційності та готовності до змін серед персоналу.

Етап стратегічного партнерства:

- Оцінка компетенцій та культурної відповідності працівників обох компаній для забезпечення успішного інтеграції.
- Розробка програми зближення та об'єднання команд з метою побудови спільної корпоративної культури.
- Проведення тренінгів та комунікаційних заходів для забезпечення взаєморозуміння та співпраці між колективами.

Ощадбанк має свої власні унікальні потреби та вимоги на різних етапах

стратегічного розвитку. Вибір кадрової політики повинен враховувати конкретні цілі та завдання банку на певному етапі, а також потреби ринку та працівників.

За нашими прогнозами найближчим часом актуальним типом кадрової політики для Ощадбанку України буде активна кадрова політика. Ощадбанк є одним з ключових банків в Україні і займає лідерські позиції на ринку. Для забезпечення подальшого успішного розвитку та досягнення стратегічних цілей, банку необхідно мати висококваліфікований, мотивований та пристосований персонал.

Основні аспекти активної кадрової політики, яка може бути актуальною для Ощадбанку України, включають:

1. Наголос на утримання та розвиток талановитих працівників. Банк повинен мати програми та стратегії залучення, розвитку та утримання талантів. Це може включати програми лідерства, планування кар'єри, навчання та розвитку, а також систему мотивації, яка сприяє залученню та утриманню високопрофесійних працівників.

2. Орієнтація на цифрові технології та інновації. У сучасному банкінгу цифрові технології та інновації є невід'ємною частиною. Ощадбанк може розвивати політику залучення фахівців з цифровим досвідом, створювати програми навчання та підвищення кваліфікації з цифрових технологій, а також просувати культуру інновацій серед свого персоналу.

3. Гнучкість та адаптованість. У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі банку важливо мати кадрову політику, яка сприяє гнучкості та адаптованості до змін. Це може включати розробку гнучких графіків роботи, просування розвитку навичок адаптації до нових умов, а також створення команд, здатних ефективно працювати в змінному середовищі.

4. Залучення молодого покоління. Молоде покоління працівників має великий потенціал у сфері банкінгу. Ощадбанк може мати політику залучення студентів, молодих спеціалістів та випускників вузів через стажування, програми розвитку молодих лідерів та спеціалізовані навчальні

проекти.

5. Розвиток корпоративної культури та цінностей. Сильна корпоративна культура є основою успішної діяльності банку. Ощадбанк може розвивати політику, спрямовану на підтримку та зміцнення корпоративних цінностей, етики та професійної культури серед свого персоналу.

Це лише кілька аспектів стратегічної кадрової політики, які можуть бути актуальними для Ощадбанку України в сьогоdnішніх умовах. Конкретні заходи та програми повинні враховувати особливості банку, його стратегічні цілі та потреби персоналу.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження механізму взаємоузгодження кадрової політики та стратегії розвитку АТ «Державний ощадний банк України» ми зробили наступні висновки:

1. Кадрова політика визначає набір принципів, правил, процедур та практик, на яких ґрунтується вся система управління персоналом банківської установи. Вона встановлює основні принципи і правила, за якими приймаються рішення щодо найму, навчання, розвитку, оцінки та

винагородження персоналу. Кадрова політика розробляється на основі законодавства, регуляторних вимог, етичних стандартів та стратегічних цілей банку.

Традиційно в системі менеджменту визначають такі типи кадрової політики: активна, реактивна, превентивна, пасивна; а також в залежності від рівня прозорості для потенційних співробітників: відкрита і закрита кадрова політика. В сучасних умовах банківські установи віддають перевагу таким типам кадрової політики: кадрова політика розвитку власного персоналу; залучення талантів зовнішнього ринку праці; спеціалізованих навичок та експертизи; кадрова політика різноманітності та інклюзії.

2. Кадрова стратегія визначає довгострокові цілі та напрямки управління персоналом, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей банку. Вона враховує зовнішнє середовище, конкурентну ситуацію, ризики та можливості, інноваційні та технологічні тренди, а також потреби персоналу для успішного виконання стратегії. Кадрова стратегія включає в себе стратегічне планування робочої сили, розвиток талантів, управління продуктивністю та змінами.

Найпоширенішими типами стратегій розвитку банківських установ є такі:

А. Стратегія розширення ринкової присутності спрямована на збільшення ринкової частки банку шляхом відкриття нових відділень, філій або придбання існуючих банків.

Б. Стратегія спеціалізації передбачає спрямування банку на конкретні сегменти ринку або види банківських послуг.

В. Стратегія інновацій робить з акцентом на впровадженні нових технологій у банківській діяльності.

Г. Стратегія диверсифікації передбачає розширення діяльності банку на нові ринки або нові сегменти фінансових послуг.

Д. Стратегія фокусування передбачає спрямування банку на обслуговування конкретної нішевої або спеціалізованої групи клієнтів.

На практиці механізм узгодження кадрової політики і кадрової стратегії здійснюється наступним чином: спочатку визначаються стратегічні цілі та напрямки функціонування банку, а потім розробляється кадрова стратегія, яка допомагає досягти цих цілей через впровадження відповідної кадрової політики.

3. Оцінка механізму узгодження кадрової політики і кадрової стратегії була проведена на прикладі діяльності АТ «Державний ощадний банк України». Місією Ощадбанку є ініціювання позитивних змін в країні, ставши банком першого вибору, який емоційно близький кожному українцю.

Стратегічною метою банку є досягнення прибутковості, комерційної орієнтації та високої стійкості бізнесу, лідерства в інноваціях та задоволенні потреб клієнтів. Основними корпоративними цінностями Ощадбанку є людина, розвиток та прозорість.

Організаційна структура управління банку відповідає вимогам законодавчої бази та нормативно-правових актів.

4. Аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк» за період 2018-2021 рр. дає підстави стверджувати, що установа дотримувалась вектору розвитку, який було визначеного її стратегічними документами: посилення уваги на комерційній успішності та підготовки банку до приватизації, яка мала відбутися у 2025 р. Але після початку війни АТ «Ощадбанк» демонструє збитковість діяльності починаючи вже з другого кварталу 2022 року, незважаючи на прибутковість діяльності у період 2018-2021 рр.

Тобто накопиченого запасу міцності виявилось недостатньо. Слід зазначити, що міжнародні дані свідчать, що державні банки є загалом більш вразливими до криз у порівнянні з приватними установами. Це підтверджують результати стрес-тестувань, проведених НБУ, які засвідчили, що при настанні кризових явищ державні банки, а саме АТ «Ощадбанк», потребуватимуть найбільші обсяги капіталу серед усіх банків.

5. Пріоритетними стратегічними напрямками залишаються посилення системи управління ризиками, з метою забезпечення зростання кредитування

за рахунок зваженої кредитної політики, а також розширення бізнесу з клієнтами роздрібного сегмента й мікро-, малого та середнього бізнесу з особливим акцентом на компаніях середнього розміру.

Ключові стратегічні орієнтири характеризуються через систему показників: зниження вартості ризику (COR - Cost of Risk) до 3%; підвищення дохідності власного капіталу (ROE - Return on Equity) більше 14%; зниження співвідношення витрат до доходів (CIR - Cost/Income Ratio) до 65%; скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL - Non-performing loan) до 10%; частки облігацій внутрішніх державних позик (ОВДП) в активах до 25%.

6. Персонал Ощадбанку – це професіонали, які готові змінюватись, здатні змінювати банк та прагнуть змінити країну. Команда працює над здійсненням стратегії інноваційного розвитку із збереженням темпів та якості обслуговування клієнтів.

У 2019 році був повністю завершений процес централізації HR служби банку, головним завданням якої сьогодні є кадрова стратегія збереження персоналу. За період дослідження відсоток плинності кадрів коливався з 1,2% до 2,5%, що значно нижче ніж у цілому по банківській системі України. Найнижча плинність персоналу спостерігалась у 2020 році – 1,2%, протягом року Ощадбанк став першим робочим місцем для 27% фахівців, що становило 7656 осіб. Протягом 2021-2022 рр. відбулося відчутне омолодження персоналу банку: 35% штату персоналу – це молоді люди віком від 30 до 40 років, 20% з них посідають посади керівників структурних підрозділів різного рівня.

7. У своїй кадровій політиці Ощадбанк позиціонується як надійний роботодавець для різних поколінь і соціальних груп. Розвиток кадрової стратегії у напрямку різноманітності, рівних прав та інклюзії підтверджується статистичними даними. Ощадбанк є надійним роботодавцем для пільгових категорій працівників, питома вага яких становить біля 16%. До цих категорій відносяться одинокі матері/батьки, опікуни, прийомні

батьки, вдови/вдівці, декретні співробітники, люди з інвалідністю.

Важливою складовою кадрової політики є система професійного розвитку персоналу. Ощадбанк на постійній основі забезпечує своїх співробітників необхідним рівнем професійних знань, компетентностей та досвіду. У системі HR-менеджменту здійснюється робота з підготовки кадрового резерву з метою оперативного закриття вакантних посад.

8. В результаті проведення оцінки кадрової політики та стратегії розвитку АТ «Державний ощадний банк України» за період 2018-2022рр. можна зробити висновки стосовно змін напрямку стратегічного розвитку і типу кадрової політики банку. Трансформація відбувалась від реактивного типу кадрової політики до превентивної кадрової політики. Це означає, що реактивна кадрова політика сприяла активному використанню інструментів діагностики кадрової ситуації та своєчасної координації системи управління персоналом. Менеджмент банку здійснює моніторинг як позитивних, так і негативних аспектів роботи з персоналом, аналізує причини погіршення кадрової ситуації, а також впроваджує заходи щодо локалізації негативних тенденцій в системі управління персоналом.

В умовах воєнного стану кадрова політика банку трансформувалась у превентивну, оскільки головний акцент необхідно було зробити на коротко - і середньострокових прогнозах, а також адекватних запобіжних заходах стосовно безпеки і збереження персоналу.

Протягом періоду дослідження банк притримується відкритої кадрової політики, що пояснюється чіткою орієнтацією на стабільне зростання і стрімке завоювання передових позицій у сфері надання фінансових послуг. Це означає, що ощадбанк зберігає прозорість для потенційних співробітників на будь-якому рівні; новачків залучають як на саму низьку посаду, так і на посаду на рівні топ-менеджера.

9. Механізм вибору та узгодження кадрової політики з етапом стратегічного розвитку банку будується із таких складових: аналіз стратегії розвитку банку, оцінка поточного стану, визначення потреб у персоналі,

розробка кадрової стратегії, вибір та реалізація кадрової політики, моніторинг та оцінка результатів.

10. За нашими прогнозами найближчим часом актуальним типом кадрової політики для Ощадбанку України буде активна кадрова політика. Для забезпечення подальшого успішного розвитку та досягнення стратегічних цілей, банку необхідно мати висококваліфікований, мотивований та адаптований персонал.

Основні аспекти активної кадрової політики, яка може бути актуальною для Ощадбанку України, включають: акцент на утримання та розвиток талановитих працівників; орієнтація на цифрові технології та інновації; гнучкість та адаптованість; залучення молодого покоління; розвиток корпоративної культури та цінностей.

Отже, механізм взаємоузгодження кадрової політики та стратегії розвитку банківської установи є важливим елементом успішного управління людськими ресурсами. Його ефективна реалізація сприяє покращенню якості персоналу, забезпеченню відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям банківської установи та досягненню стійкої конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом

цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.

3. Волянська-Савчук Л. В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. С. 137–141.

4. Воробйова Н. П., Познякова Т. В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 60–73.

5. Гавкалова Н. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства: монографія / Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 251 с.

6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

7. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5

8. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 92–95.

9. Дребот Н., Грудзевич У. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг. Економіка та суспільство. (33). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-45>

10. Дробязко А. Як працює банківська система України в умовах війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20239949-yak-pracyue-bankivska-sistema-ukrayini-v-umovah-vijni>

11. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Том 3 № 1. 2012. С. 156-170.

12. Занора В., Зачосова Н., Поковба Д. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. Економіка та суспільство, (38). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3>
13. Консолідований звіт про управління, фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за 2019 рік АТ «Державний ощадний банк України». URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
14. Консолідований звіт про управління, фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за 2020 рік АТ «Державний ощадний банк України». URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
15. Консолідований звіт про управління, фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за 2021 рік АТ «Державний ощадний банк України». URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
16. Корпоративні відносини в банківському секторі: фінансові механізми та маркетингові стратегії : моногр. / П. П. Гаврилко, М. О. Кужелєв, І. Г. Брітченко. Рівне: «Волинські обереги», 2016. 240 с.
17. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К., «Кондор». 2006. 308 с.
18. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. Х.: Вид. ХНЕУ. 2010. 236 с.
19. Назарова Г.В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія / Г.В. Назарова, В.І. Лаптев, Д.О. Корсаков. Х. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 188 с.
20. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua>
21. Принципи (кодекс) корпоративного управління АТ “Державний Ощадний Банк України”. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/1/9565-principi_kodeks_korpupravlinna_2023.pdf
22. Про схвалення основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення

економіки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-2022-%D1%80#Text>

23. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/8\(41\)/41_Sybirtsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html)

24. Сочинська-Сибірцева І.М. Сучасні трансформації HR-технологій. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Modern trends in the development of science and technology». Johannesburg, South Africa. 2023. URL: https://drive.google.com/file/d/18_nT1wMrdO8g7IfRuych466atYlDYAxQ/view?pli

25. Соціально-економічні механізми управління розвитком людських ресурсів в умовах цифровізації та інноватизації: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. О.М. Левченка. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2021.

26. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

27. Фінансова звітність АТ «Державний ощадний банк України». URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>

28. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. URL: <http://www.fg.gov.ua>

29. Щокін Г.В. Соціальна теорія та кадрова політика. Монографія. К: МАУП, 2020. 576 с.

30. David Ulrich. Four HR Roles. URL: <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/>

31. EMA Partners International, executive search & leadership advisory : HR у час війни 2022 URL: <https://www.ema-partners.com/europe/ukraine>

32. Ferron D., Lomas F. (2020). Eight forces driving HR transformation right now. EY. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-

[hr-transformation-right-now](#)

33. Global Human Capital Trends 2023 // *Deloitte Insights*: [Website]. 2023.
URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
34. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2023). Gartner. URL:
<https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy>
35. HR-менеджмент: навчальний посібник / І. М. Сочинська-Сибірцева,
А.О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький, 2022. 278 с.
<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12269>