

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ ВІЙНИ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ФІЛОНЕНКО МАРІЇ МИКОЛАЇВНИ

**Науковий керівник:
д.е.н., професор,
Заслужений діяч науки і техніки України
Жилінська О.І.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №18 від 12.06.2025 р.

В.о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В.о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ФІЛОНЕНКО МАРІЇ МИКОЛАЇВНИ

- 1. Тема роботи:** «Управління персоналом банківської установи в умовах війни» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.
- 2. Строк завершення роботи:** 09.06.2025 р.
- 3. Попередній захист роботи:** 02.06.2025
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні засади і прикладний інструментарій управління персоналом банківських установ України в умовах воєнного стану на прикладі АТ «Ощадбанк».
- 5. Об'єкт дослідження:** процеси управління персоналом банківських установ України в умовах воєнного стану
- 6. Мета і завдання дослідження:**
Мета: узагальнення та поглиблення теоретичних положень, розкриття трансформації прикладного інструментарію управління персоналом банківських установ України в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом АТ «Ощадбанк».
Завдання:
 - 6.1. дослідити теоретичні основи управління персоналом у контексті систематизації його концептуальних засад, принципів і методів;
 - 6.2. розглянути трансформаційні зміни теоретичних основ управління персоналом організацій від мирних умов до воєнного стану;
 - 6.3. дослідити теоретичні особливості управління персоналом банківської сфери та охарактеризувати специфіку діяльності галузі в умовах війни;
 - 6.4. проаналізувати стан управління персоналом АТ «Ощадбанк» за умов війни;
 - 6.5. розкрити питання важливості формування та розвитку бренду роботодавця в умовах воєнного стану на прикладі АТ «Ощадбанк»;
 - 6.6. провести соціологічне дослідження сприйняття співробітниками банківської установи-об'єкта дослідження різних аспектів бренду роботодавця та проаналізувати рівні їхнього розвитку;
 - 6.7. запропонувати організаційні заходи щодо удосконалення процесів управління персоналом в АТ «Ощадбанк» за виявленими слабкими сторонами.

Календарний план виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 - лютий 2025	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	виконано
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	виконано

Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
24.10.2024	Професор Жилінська О.І.	Узгодження теми з науковим керівником	виконано
05.12.2024	Професор Жилінська О.І.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	виконано
05.12.2024	Професор Жилінська О.І.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	виконано
12.12.2024	Професор Жилінська О.І.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	виконано
12.12.2024	Професор Жилінська О.І.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	виконано
13.03.2025	Професор Жилінська О.І.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	виконано
24.04.2025	Професор Жилінська О.І.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	виконано
15.05.2025	Професор Жилінська О.І.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	виконано
22.05.2025	Професор Жилінська О.І.	Опрацювання висновків роботи	виконано
29.05.2025	Професор Жилінська О.І., Доцент Герасименко О.О,	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	виконано
05.06.2025	Професор Жилінська О.І.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	виконано

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	7
1.1. Концепції управління персоналом організацій в умовах миру	7
1.2. Трансформація цілей, принципів, методів та інструментарію управління персоналом організацій в умовах війни.....	14
РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»	26
2.1. Ціннісний контекст управління персоналом банківських установ України в умовах війни	26
2.2. АТ «Ощадбанк» як об’єкт критичної інфраструктури у контексті управління персоналом.....	32
РОЗДІЛ III. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ ВІЙНИ	52
3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання бренду роботодавця АТ «Ощадбанк» в умовах війни	52
3.2. Організаційні заходи з удосконалення управління персоналом АТ «Ощадбанк» в умовах війни.....	68
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	2

ВСТУП

На долю незалежної України випало чимало викликів та випробувань, однак чи не найбільшою загрозою стала розпочата росією у 2014 р. гібридна війна, а через 8 років – і повномасштабне вторгнення. Подібний зовнішній фактор сприяв трансформації усіх сфер суспільного життя українців: від побуту до робочого середовища, докорінно змінивши усталені принципи та звички. Вплив війни відобразився і на ринку праці, позначившись на структурі, складі, чисельності працівників та можливих сферах зайнятості, а також зумовив трансформацію принципу взаємодії організацій із працівниками. В умовах воєнного часу класичні підходи, методи, принципи та інструментарій управління персоналом виявились недостатніми: керівники організацій вимушені більше дбати про фізичну безпеку та психоемоційну стабільність колективу, сприяти адаптації персоналу до нових умов роботи та шукати шляхи мотивації і підтримки співробітників.

Банківська сфера уже четвертий рік сприяє стабільному функціонуванню української економіки, забезпечує платоспроможність бюджету, обороноздатність держави та відіграє значну роль у житті суспільства. З огляду на вагоме місце банківського сектору у суспільному житті країни, особливого значення набуває питання збереження і розвитку персоналу у банківських установах, адже саме співробітники роблять можливим безперервний доступ населення та організацій до фінансових послуг. Водночас банківські установи змушені працювати в умовах посилення різноманітних ризиків, кадрового дефіциту, зростання як робочого, так і емоційного навантаження на працівників. Тому вивчення сучасного досвіду управління персоналом у банківській сфері є надзвичайно важливим і практично значущим.

Аналіз наукових джерел та професійної літератури свідчить, що управління персоналом в умовах війни є відносно новою темою досліджень. Це пояснюється унікальністю ситуації: за масштабами воєнних дій сучасну російсько-українську війну можна порівняти лише з Другою світовою, однак зіставити функціонування тогочасних підприємств із сучасними

організаціями вкрай складно через радикальні відмінності у структурі економіки, технологіях та підходах до управління.

Серед зарубіжних науковців, які досліджували особливості управління трудовими ресурсами під час Другої світової війни або в післявоєнний період, заслуговують на увагу роботи авторів Ф. Дж. Хааса, Г. Дж. Флемінга [84], Дж.Н. Барона, Ф. Р. Доббіна, П. Д. Дженнінгса [86], Г. М. Каммерера [87], [88], К. Келлер [89]. Особливості управління персоналом за реалій сучасної російсько-української війни досліджені у роботах таких українських науковців, як Білорус Т. В. [8], Герасименко О.О. [18], Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю. О. [37], Новікова О. Ф., Хандій О. О., Шамілева Л.Л. [48], Пшик-Ковальська О. О. Ковальський О. І. [65], Сновидович І. Г. [72], Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. [81] та інші.

Діяльність банківських установ України в умовах війни досліджували науковці Карп В. [35], Марценюк О.В., Руда О.Л., Буяльська В.М. [42], Нянько В.М., Нянько Л.Ю., Нянько В.В. [49], Прокопенко Н.С., Мирончук В.М., Шепель І.В. [63]. У контексті управління персоналом в умовах війни варто розглянути питання розвитку компаніями бренду роботодавця. Наукові доробки дослідників Джулай М., Сичової А., Безус А., Сичової Н. [23], Жилінської О., Фірсової С., Білорус Т. та Аксьома Г. [27], Завідної Л., Миколайчук І. [28], Колота А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. [38] є провідними у розкритті таких аспектів.

Водночас наукові публікації висвітлюють окремі аспекти проблематики управління персоналом під час війни, зокрема і щодо банківських співробітників, і це актуалізує необхідність узагальнення теоретичних засад та систематизації прикладного інструментарію управління персоналом банківських установ в умовах війни. В той же час варто розглянути, який вплив має бренд роботодавця на управління персоналу в умовах воєнного стану та на чому побудовані основні ціннісні підходи банків до формування HR-бренду. Це зумовило вибір об'єкта і предмета дослідження та формування мети і завдань кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом банківських установ України в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретичні засади і прикладний інструментарій управління персоналом банківських установ України в умовах воєнного стану на прикладі АТ «Ощадбанк».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та поглиблення теоретичних положень, розкриття трансформації прикладного інструментарію управління персоналом банківських установ України в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом АТ «Ощадбанк».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом у контексті систематизації його концептуальних засад, принципів і методів;
- розглянути трансформаційні зміни теоретичних основ управління персоналом організацій від мирних умов до воєнного стану;
- дослідити теоретичні особливості управління персоналом банківської сфери та охарактеризувати специфіку діяльності галузі в умовах війни;
- проаналізувати стан управління персоналом АТ «Ощадбанк» за умов війни;
- розкрити питання важливості формування та розвитку бренду роботодавця в умовах воєнного стану на прикладі АТ «Ощадбанк»;
- провести соціологічне дослідження сприйняття співробітниками банківської установи-об'єкта дослідження різних аспектів бренду роботодавця та проаналізувати рівні їхнього розвитку;
- запропонувати організаційні заходи щодо удосконалення процесів управління персоналом в АТ «Ощадбанк» за виявленими слабкими сторонами.

У процесі виконання поставлених завдань застосовано загальнонаукові та специфічні методи дослідження: метод наукової абстракції, а також прийоми аналізу й синтезу, класифікації та узагальнення були використані для опрацювання теоретичних джерел; економіко-статистичні методи дали змогу проаналізувати фінансово-економічні показники досліджуваного об'єкта; метод

емпіричної соціології використано для анкетування працівників Ощадбанку, результати якого були наочно представлені з використанням графічних методів.

Інформаційну базу роботи формують державні нормативно-правові акти, наукові праці українських та іноземних дослідників, матеріали науково-практичних конференцій, статті українських онлайн-видань, офіційні звітні й аналітичні дані АТ «Ощадбанк» та Національного банку України.

У бакалаврській роботі отримано низку висновків, які містять елементи наукової новизни, а саме: дістали подальшого розвитку теоретичні положення щодо пріоритизації безпекових методів та інструментарію менеджменту у загальній системі менеджменту банківських установ в умовах воєнного стану. За матеріалами дослідження опублікована наукова стаття «Особливості управління персоналом в умовах війни: кейс АТ «Ощадбанк»» у співавторстві з науковим керівником у фаховому виданні України (категорія Б) «Формування ринкової економіки в Україні» (Додаток А.1) [26].

Результати досліджень за проблематикою кваліфікаційної роботи апробовані на 9 Міжнародній науково-практичній конференції «Modern Problems of Science, Education and Society» у тезах «Новітні кейси управління персоналом в українських компаніях під час війни» (Додаток А.2) [25], у науковій роботі «Управління персоналом організацій в умовах воєнного стану», що здобула перемогу в I турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт у 2023/2024 н. р. зі спеціалізації «Менеджмент організацій» (Додаток А.3), та на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій» у тезах «Управлінські практики АТ «Ощадбанк» в умовах війни» (Додаток А.4) [78]. Практичні висновки і пропозиції за результатами проведеного аналізу та анкетування працівників АТ «Ощадбанк» доведено до керівництва об'єкта дослідження, що засвідчує довідка про впровадження (Додаток А.5).

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Концепції управління персоналом організацій в умовах миру

Для будь-якої організації (підприємства, установи, фірми, компанії тощо) основною метою та єдиною прийнятною формою функціонування є ефективність. Заради досягнення управлінської, операційної, фінансової результативності організація має вправно розпоряджатися усіма формами наявних та потенційних ресурсів: фінансових, матеріальних, інформаційних, допоміжних тощо. Водночас найбільшою цінністю організації залишаються людські ресурси, тобто ті співробітники, які забезпечують досягнення мети та цілей компанії, роблять можливим її якісний розвиток та зміцнення конкурентоспроможності на національному та міжнародних ринках. Саме тому ключовим завданням організацій є ефективне управління персоналом з орієнтацією на максимальне використання потенціалу та можливостей кожного співробітника.

Згідно з класифікацією відомого дослідника Ю. І. Палехи, під поняттям «персонал організації» слід розуміти працівників тієї чи іншої компанії, установи, які працюють постійно чи тимчасово за трудовим договором або угодою. Водночас склад персоналу організації представляє собою сукупність співробітників, які мають належну професійну підготовку та, як правило, досвід практичної діяльності у галузі роботи підприємства. До складу персоналу входять постійні, тимчасові, сезонні працівники, та особи, які працюють за трудовою угодою [59, с. 10-11].

Найбільш поширеним у науковій літературі є твердження про те, що управління персоналом являє собою процес планування, найму, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, що спрямований на ефективне

використання людських ресурсів та досягнення цілей діяльності як підприємства загалом, так і кожного із співробітників [6, с. 19].

Основними цілями управління персоналом є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення пов'язаної з нею якості трудової діяльності його співробітників. Якість трудової діяльності для працівників, окрім певних індивідуальних характеристик, відображає розвиток у організації певних показників та критеріїв, а саме: рівень і динаміка підвищення оплати праці; наявність гарантії збереження працевлаштування; комфортні умови праці; зміст та мета процесу роботи тощо. При цьому, якщо організація вміло організує роботу висококваліфікованих співробітників, забезпечить їх об'єднання єдиною метою діяльності, вмотивованість та задоволеність умовами праці та рівнем оплати зусиль, то така організація забезпечить не лише найвищу ефективність своєї діяльності, а й зміцнить позиції на ринку і конкурентні переваги перед іншими компаніями [70, с. 12].

У трактуванні поняття «управління персоналом» варто виділити функціональний та організаційний аспекти. У функціональній площині під управлінням персоналом розуміється виконання керівництвом організації таких важливих аспектів, як формування стратегії управління персоналом, планування наявної потреби у персоналі, відбір та оцінювання співробітників, підвищення кваліфікації персоналу, створення системи кар'єрного зростання, організація робочого процесу з урахуванням змісту та послідовності виконання завдань усіма працівниками, управління витратами на утримання персоналу тощо [14, с.10-11]. В організаційній царині управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом [14, с. 11].

Для підприємства правильний вибір концептуальної основи та інструментарію управління персоналом є ключовим фактором розвитку, оскільки за умови належного ставлення організації до своїх співробітників можливе найефективніше досягнення бажаних результатів діяльності. Загалом система управління персоналом охоплює комплекс цілей, завдань і

основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи співробітників [44, с. 267].

У загальному розумінні концепція управління персоналом представляє собою комплекс теоретико-методологічних поглядів на розуміння сутності, змісту, цілей, завдань, принципів, критеріїв та організаційно-практичних методів управління персоналом, а також підходів до формування механізму їх реалізації в конкретних умовах функціонування виробничих і управлінських підрозділів організації. Складовими концепції є розробка методології управління персоналом, формування системи управління персоналом, а також розробка технології управління персоналом [44, с. 266].

У процесі еволюції управління персоналом вчені сформулювали чотири концепції, а саме: управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами та управління людиною.

Якщо розглядати сучасні концепції управління персоналом, то для їх ефективної реалізації необхідно забезпечити відповідність персоналу виконуваним ним роботі. Добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення трудових договорів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому [9, с. 22-23]. Не менш важливим аспектом у сучасних концепціях управління є зменшення ієрархічного впливу на співробітників організацій і бюрократичних обмежень.

У таблиці 1.1 узагальнено сутнісні характеристики усіх чотирьох концепцій управління персоналом, показано у контексті цих концепцій визначення ролі людини, головних завдань керівника, домінуючий інструментарій мотивування співробітників.

Таблиця 1.1

Сутнісні характеристики концепцій управління персоналом*

Концепція управління персоналом	Сутнісні характеристики	Визначення ролі людини у концепції	Головне завдання керівника	Особливості мотивації співробітників
Концепція управління трудовими ресурсами	Характерними для концепції є технічна підготовка працівників, єдність керівництва, баланс між владою та відповідальністю, дисципліна, чітка ієрархія, підпорядкування індивідуальних інтересів загальним	Людина сприймається як фактор процесу виробництва	Пошук та досягнення найвищої продуктивності праці робітників	Матеріальне заохочення шляхом оплати праці
Концепція управління персоналом	У процесі управління акцентується увага на управлінських діях щодо підбору працівників, їх навчання, оцінки, планування кар'єри	Людина сприймається як елемент формальної структури компанії	Пошук шляхів до налагодження та покращення співробітництва з працівниками	Акцент на побудові сприятливих взаємин у колективі
Концепція управління людськими ресурсами	Персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення цілей діяльності компанії. Передбачається розвиток сильної корпоративної культури; формування сприятливого клімату для делегування повноважень	Людина сприймається як елемент соціальної організації	Створення умов, при яких робітник буде досягати власних цілей за рахунок успішної роботи організації	Нематеріальні методи заохочення, визнання досягнень, можливість саморозвитку та кар'єрного зростання
Концепція управління людиною	Акцент уваги на організаційній культурі та культурному контексті управління персоналом, визначення людини як головної цінності організації	Людина сприймається як головний суб'єкт компанії	Створення ефективної команди, турбота про співробітників	Моральні фактори, атмосфера єдиної команди, лояльність та залученість працівників

*Складено автором за матеріалами джерел [36], [44, с. 267]

При побудові системи управління персоналом організації також важливо дотримуватися базових принципів управління – правил, основних положень та норм роботи з персоналом. Основні концепції управління персоналом, а також їх взаємозалежність з принципами управління представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Систематизація концепцій та принципів управління персоналом*

*складено автором за матеріалами джерел [9], [44]

Отже, як видно з рисунку 1, принципи управління є взаємною основою для усіх концепцій управління. Кожна модель управління повинна ґрунтуватись на базових принципах, що забезпечує сталість та органічність її функціонування:

- *Принцип науковості* передбачає побудову системи управління персоналом на основі об'єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і працівників організації;

- *Принцип системності* передбачає необхідність реалізації системного підходу до управління персоналом та організацією в цілому;

- *Принцип економічності* передбачає ефективне управління персоналом, за якого витрати на впровадження певних заходів до працівників перекриватимуться їх позитивними економічними наслідками для організації;

- *Принцип узгодженості* передбачає, що взаємодія між вертикальними ієрархічними ланками та горизонтальними відокремленими підрозділами має бути узгоджена з цілями організації та синхронізована у часі;
- *Принцип перспективності та прогресивності* передбачає відповідність системи управління персоналом перспективам розвитку організації, а також передовим інноваційним підходам;
- *Принцип комплексності* передбачає необхідність врахування усіх факторів впливу на систему управління персоналом, та охоплення усіх сфер роботи з персоналом;
- *Принцип оперативності* передбачає своєчасне прийняття рішень щодо функціонування системи управління персоналом [9, с. 11-12].

Методи управління персоналом – це інструменти впливу на колектив або окремих працівників з метою координації їх діяльності для досягнення цілей діяльності організації або конкретного бажаного результату [14, с. 31]. У загальному контексті всі методи менеджменту поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, такий же підхід дослідники демонструють для систематизації методів управління персоналом за класичним підходом групування методів менеджменту (рис. 1.2).

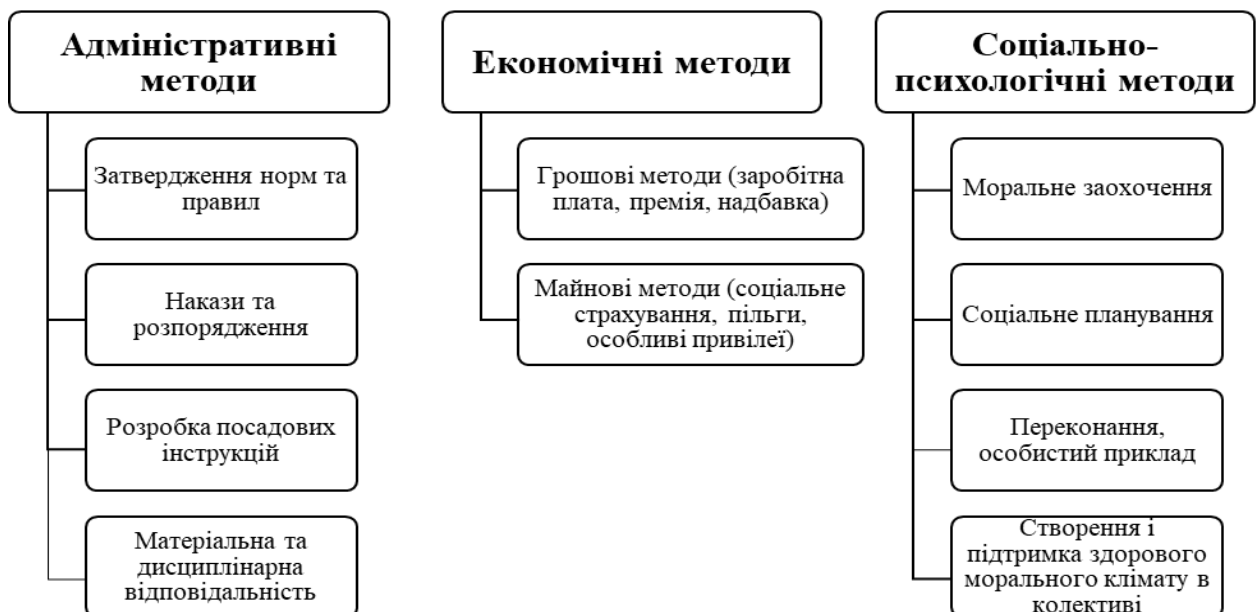


Рисунок 1.2. Систематизація методів управління персоналом*

*Складено автором за матеріалами джерел [59], [70]

Адміністративні методи базуються на усвідомленій необхідності дисципліни праці, відчутті обов'язку, бажанні людини працювати у конкретній організації тощо [70, с. 22]. Подібні методи ґрунтуються на такій формі впливу, як примус, і зазвичай мають прямий характер дії, оскільки кожен регламентуючий акт, наказ, доручення, інструкція та інші норми та правила організації не підлягають обговоренню та є обов'язковими до виконання усіма співробітниками.

Економічні методи представляють собою систему непрямих мотивів і стимулів, що впливають на економічні інтереси колективу або окремих співробітників. Їх вплив на систему управління не є автоматичним чи передбачуваним, оскільки впровадження будь-якого економічного стимулу може отримати неоднозначні реакції від працівників. Також варто враховувати, що застосування економічних методів не може гарантувати досягнення бажаного результату, тож зазвичай на практиці використовується поєднання сукупності інструментів впливу на працівників [70, с. 23].

Соціально-психологічні методи допомагають регулювати діяльність та отримувати бажану реакцію від співробітників за допомогою соціальних інструментів впливу – мотивації, нематеріального заохочення, визнання досягнень, управління взаємовідносинами в колективі тощо [70, с. 23].

Отже, основні підходи управління персоналом, розглянуті у даному дослідженні, мають широке різноманіття концепцій, принципів і методів, які дозволяють адаптувати стиль керівництва для кожної організації, зважаючи на чинники її внутрішнього та зовнішнього середовища.

1.2. Трансформація цілей, принципів, методів та інструментарію управління персоналом організацій в умовах війни

Більшість аспектів управління персоналом, розглянутих у попередньому підрозділі, можливо застосовувати при побудові кадрової політики організації лише за звичних, мирних умов. Якщо у зовнішньому світі з'являється значна загроза, будь-яка людина вже не може спокійно функціонувати за старими правилами та установами.

Із 2014 р. триває російсько-українська війна, що і стала тією зовнішньою загрозою, яка докорінно змінила наші життя. Через 8 років гібридної війни ця загроза не лише не зменшилась, а, навпаки, трансформувалась у повномасштабне вторгнення РФ в Україну, нависаючи над кожною без винятку людиною. Євген Головаха влучно охарактеризував ситуацію винятковості, що виникла внаслідок війни: хаос, який охопив населення з початком повномасштабного вторгнення, призвів до руйнування старих соціальних інститутів та відсутності швидкої заміни. У такій ситуації українці змушені були діяти за відчуттями, спираючись виключно на особисті вміння, витримку та внутрішні ресурси [75, с. 20]. Війна змінила розподіл життєво необхідних ресурсів, змусивши спрямовувати усе необхідне у зони бойових дій, а також призвела до централізації влади, і це помітно обмежило можливості регіональних і місцевих, обраних і призначених органів керувати, спрямовувати, впливати. Військове керівництво прийняло на себе не лише обов'язок оборони та захисту населення, територій, критичних об'єктів, допомогу постраждалим від обстрілів та евакуацію громадян із зон бойових дій, а й фактично виконувало частину функцій обласних рад [75, с. 40]. Наслідки адаптації системи управління державою під час війни закономірно відобразились на кожній людині.

24 лютого 2022 року – саме цей день розділив життя багатьох українців на «до» та «після». Від ударів війни з перших годин її початку потерпав і бізнес-сектор, що з початком повномасштабного вторгнення мусить невпинно

адаптуватися до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Загальний економічний спад, зменшення кількості споживачів та їх купівельної спроможності, збої в ланцюгах постачання, зростання цін на сировину та матеріали – це лише незначна частина проблем, з якими доводиться справлятися українським підприємцям. Куди вагомішою і страшнішою загрозою є постійні обстріли, ракетні та авіаційні удари країни-агресорки по українських землях, оскільки за одну мить, у разі влучання, може бути вщент знищено житлові будинки, споруди, ділянки виробництв, об'єкти критичної інфраструктури, офіси компаній. Однак навіть найбільше руйнування можна відбудувати, а життя та здоров'я містян, селян, співробітників підприємств, звичайних перехожих, які страждають під час терористичних атак, уже не повернеш.

Не варто забувати і про те, що з початком повномасштабного вторгнення значна частина українців вимушена була покинути свої домівки, рятуючись від окупації та обстрілів. За словами міністра закордонних справ Андрія Сибіги, станом на грудень 2024 р. понад 7,5 млн українців виїхали за межі країни, шукаючи прихистку та захисту від війни [17]. Водночас загальна чисельність внутрішньо переміщених осіб в Україні у жовтні 2024 становила близько 4,6 млн [45]. Більшість із цих людей разом із переміщенням в інше місто України, або ж і зовсім за кордон, також втратили свої місця працевлаштування, а разом з тим і засоби до існування.

Масові переміщення населення на початку повномасштабного вторгнення супроводжувалися значними економічними та соціально-психологічними втратами як для кожної окремої людини, так і для суспільства загалом. Для країни масове внутрішнє переміщення населення мітить ризики втрати освітнього трудового потенціалу, а також людського і соціального капіталу впродовж невизначеного періоду часу, що підкріплюється відсутністю гарантій швидкого відновлення втрачених людських ресурсів. Для кожної окремої людини вимушено покинути свою домівку – це залишитись без роботи, джерел доходу, місця проживання, основних ресурсів життєзабезпечення, а також постати перед обмеженими можливостями реалізації особистісного потенціалу,

зокрема і професійно-кваліфікаційного [48]. Ринок праці стикався з низкою додаткових труднощів: дефіцитом кадрів через переважання кількості вакансій над кількістю претендентів, зниженням рівня заробітної плати, запровадженням вимушених неоплачуваних відпусток та іншими викликами [66].

Чисельність постійного населення України, за даними Державної служби статистики України, станом на 1 лютого 2022 р. становила 40,97 млн осіб, з них офіційно безробітними вважались майже 314 тис. осіб [21]. Війна змінила структуру ринку праці, залишивши частину громадян, що перебували в Україні, без роботи. Так, до початку повномасштабного вторгнення, у 2021 році рівень безробіття дорівнював 10,3% [67]. Уже на початку 2024 року, згідно з дослідженням агенції «Info Sapiens», показник безробіття серед українців становив близько 17%, що є доволі відчутним значенням для ринку праці [15].

За загального зростання рівня безробіття у часи війни виявилась і протилежна тенденція – скорочення чисельності осіб, зареєстрованих у Державній службі зайнятості (ДСЗ). Якщо у 2022 році державою обліковувалось майже 870 тис. осіб зі статусом безробітних, то у 2024 році показник впав до 400 тис. осіб, а у 2025 – до 100 тис. українців [15], [22]. Більшою мірою скорочення чисельності людей, що користуються послугами ДСЗ у працевлаштуванні, відбулося через виїзд великої чисельності працездатного населення за кордон; через припинення реєстрації частини безробітних у зв'язку з мобілізацією до сил оборони; через окупацію значної частини території України, і разом з тим і населення, що проживало на цих територіях та через неможливість вчасної реєстрації службами зайнятості всіх запитів.

Також проблема безробіття пов'язана і з тим, що деякі підприємці, чий бізнес територіально був розташований у небезпечних регіонах, за можливості перемістили свої потужності в більш віддалені від зони бойових дій міста України, в той час як співробітники цих підприємств залишились без працевлаштування. Чимало великих підприємств залишилися або на тимчасово окупованих територіях, або в прифронтових містах, зруйновані обстрілами. Не варто забувати і про те, що певні види бізнесу та професій

просто втратили свою актуальність – споживачі в умовах війни радше купуватимуть товари першої необхідності, або ж робитимуть заощадження, ніж придбають різноманітні предмети декору, користуватимуться послугами туристичних агенцій або ж відвідуватимуть розважальні заходи та концерти.

Бізнес-сектор потерпає від значних збитків у часи війни: це і прямі втрати, пов'язані із руйнуванням інфраструктури, приміщень, виробництва та офісів компаній, а також непрямі втрати, що пов'язані із зміною загальної економічної ситуації і характеру відносин на ринку. І якщо сукупний обсяг прямих втрат обладнання та виробничих площ українських промислових підприємств, будівельних компаній та сфери послуг за три роки повномасштабної війни сягнув показника 14,4 млрд дол. США [64], то загальні непрямі втрати за різними методами підрахунків експертами KSE коливається від 133 до 410 млрд дол. США [32, с. 12]. До непрямих втрат бізнесу відносяться недоотримані доходи, в тому числі через неможливість використання зруйнованих виробничих потужностей, скорочення штатних співробітників, зниження попиту на певні види продукції та зальний спад купівельної спроможності населення, збої логістичних ланцюгів тощо.

Значні втрати відчуває і сфера торгівлі: за період з лютого 2022 року по червень 2024 року підприємства оптової та роздрібної торгівлі зазнали непрямих збитків у розмірі 450,5 млрд дол. США (за виручкою або втраченим виторгом) або 74,4 млрд дол. США (за доданою вартістю) [32, с. 13]. Зокрема непрямі втрати сфери включають припинення роботи деяких торговельних мереж у зв'язку з руйнуванням, постійними обстрілами та наближеністю до районів з активними бойовими діями. Також за підрахунками Української Ради Торгових Центрів (UCSC), війна має вплив на усіх представників галузі незалежно від місця розташування – у період з 22 лютого 2022 року по 1 липня 2024 року кожний ТЦ в Україні був закритим в середньому протягом 78 робочих днів у зв'язку з оголошеннями повітряних тривог [32, с. 13].

Незважаючи на складні умови, в середині березня 2022 р., майже через місяць після початку повномасштабної війни, бізнес частково почав відновлювати свою діяльність на територіях, віддалених від зони бойових дій. На практиці досить гостро постало питання взаємодії керівництва і персоналу в нових умовах: як організувати діяльність компанії хоча б з мінімальною ефективністю та з гарантуванням безпеки для співробітників?

Під час воєнного стану для кожної людини важливим та визначальним аспектом є задоволення її базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Тому одним із найважливіших завдань організацій постає створення безпечних умов роботи для персоналу та розробка алгоритму дій у випадку надзвичайної ситуації. До заходів з організації безпеки можна віднести:

- 1) підготовку та облаштування усіх необхідним місць для укриттів, ознайомлення персоналу з технікою безпеки під час оголошення сигналу повітряної тривоги;

- 2) проведення інструктажів та тренінгів щодо правил евакуації у випадку небезпеки, формування знань та навичок надання першої допомоги;

- 3) проведення консультацій для працівників щодо змін у законодавстві, дійсному на період воєнного стану, повідомлення про зміни умов, режиму роботи за їх наявності [37].

Впровадження подібних заходів, а також всебічна комунікація з працівниками щодо будь-яких змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі компанії допоможе співробітникам краще адаптуватися до роботи в умовах війни, збільшить впевненість та відчуття власної безпеки, а також підвищить довіру до організації та її керівництва.

Зовнішнє середовище під час війни впливає на українців як фізично (небезпекою обстрілів, економічним впливом чи обмеженням прав та свобод), так і психологічно. Велика війна – це не лише про поле бою двох армій, це ще й інформаційно-психологічні спецоперації (ІПСО) проти населення. Жодна людина не може бути захищена від інформаційного чи психологічного тиску з боку ворога, та інколи тривожні емоції можуть

переповнити працівника настільки, що він втрачає здатність ефективно виконувати завдання та обов'язки. У такому випадку менеджер повинен шляхом спростування неправдивих новин, заспокоєння панічних настроїв у колективі обмежити негативні наслідки від впливу зовнішнього середовища як на себе, так і на своїх підлеглих. Для цього варто спокійно та об'єктивно доносити інформацію в нейтральному, конструктивному тоні; знизити рівень негативного інформаційного навантаження на працівників та підтримувати позитивний настрій у колективі [76].

У важкі часи не менш важливим є моніторинг емоційного та психологічного стану кожного працівника, адже кожна людина по різному реагує на складні ситуації. Навіть якщо в цілому колектив стійко сприйматиме зовнішні зміни, деякі працівники можуть потребувати моральної підтримки та допомоги. У такому випадку менеджер може або самостійно впоратися з проблемою та заспокоїти працівників, або звернутися за допомогою до кваліфікованих психологів. Під час повномасштабного вторгнення саме колеги для багатьох людей стали важливою опорою і джерелом стабільності. Обговорення спільних цілей об'єднує колектив, дає надію на функціонування навіть попри значні зовнішні ризики [72]. Отже, мотивація працівників в умовах воєнного стану – це та складова, яка забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну.

Незважаючи на війну та складні економічні умови, переважна більшість компаній продовжує виплачувати заробітну плату в повному обсязі. В умовах сьогодення можуть застосовуватися і додаткові стимули для співробітників. На рисунку 1.3 представлені різноманітні інструментарії мотивації працівників персоналу, що виникли під час повномасштабного вторгнення – як-от надання корпоративного житла, оплата оренди чи транспортних послуг під час релокації співробітників у більш безпечні регіони, а також ті інструменти, які мали місце і за звичних умов, та не втратили актуальність і донині – гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, премії та матеріальна підтримка.

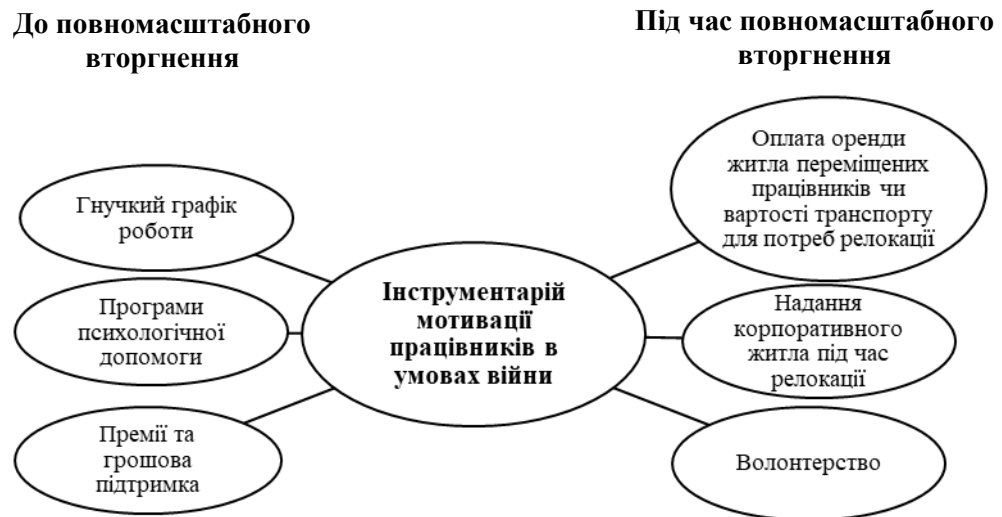


Рисунок 1.3. Інструментарій мотивації працівників в умовах війни*

*Складено і доповнено автором за матеріалами джерел [26], [65]

До звичних методів мотивації працівників в умовах війни можна додати нові інструменти – взаємодопомога та взаємопідтримка, заохочення співробітників з боку компанії до участі у волонтерських проєктах, здійснення донатів на допомогу сил оборони чи особисто мобілізованих колег, всебічна підтримка постраждалих від обстрілів співробітників та їхніх сімей тощо. Зважаючи на це, можна стверджувати, що під час війни в українському бізнес-секторі і суспільстві загалом сформувався новий ефективний метод мотивації персоналу, а саме емпатія [65].

Також не слід ігнорувати важливість надання працівникам можливості планувати кар'єрне зростання, здобувати нові знання та підвищувати кваліфікацію навіть у таких складних умовах. Така діяльність допомагає відволіктись від тривожних новин, сприяє зростанню продуктивності та гнучкості, а також забезпечує впевненість працівника у власних можливостях та навиках. Систематизація інструментарію, який організація може застосувати у даному напрямку, представлена на рис. 1.4.



Рисунок 1.4. Інструментарій розвитку персоналу*

*Складено і доповнено автором за матеріалами джерела [37]

У період економічної кризи керівництво компаній іноді змушене вдаватися до кардинальних рішень, таких як часткове або масове скорочення персоналу. Подібні дії мають суперечливі економічні й соціальні наслідки. З одного боку, зменшення витрат на заробітну плату може тимчасово покращити фінансову стійкість підприємства, що відповідає завданням антикризового менеджменту. З іншого — такі заходи можуть завдати шкоди довгостроковим перспективам компанії, соціальній ситуації в регіоні та загальному економічному стану країни. Тому їх застосування має базуватися на глибокому аналізі, обґрунтуванні і прогнозуванні можливих наслідків [37].

Особливо важливим питанням у часи повномасштабного вторгнення для більшості компаній стала забезпеченість людськими ресурсами, що наразі перебуває не лише у площині чисельності та відповідної професійної підготовки співробітників, а й у вмотивованості, бажанні кар'єрного та особистісного розвитку, гнучкості та адаптивності, комунікабельності, навичках роботи в команді тощо. Компанії важливо не лише залучити талановитих та вмотивованих співробітників, а й утримати їх на посаді, сприяти зацікавленості у розвитку саме в конкретній організації, оскільки у

подальшому це сприятиме якісному розвитку даної компанії. Для цього використовується інструмент бренду роботодавця.

Як зазначають дослідниці Т. Білорус та С. Фірсова, бренд роботодавця – це комплекс організаційних, психологічних, функціональних та економічних атрибутів, що вирізняють компанію як роботодавця серед інших організацій та забезпечують її конкурентоспроможність в очах потенційних та існуючих працівників [10].

Сильний бренд роботодавця має ґрунтуватися на цінностях та традиціях компанії, соціальній відповідальності та корпоративній культурі, забезпечувати у працівників відчуття прихильності компанії до своїх співробітників, атмосферу довіри та поваги у колективі. Основними складовими бренду роботодавця є наступні фактори:

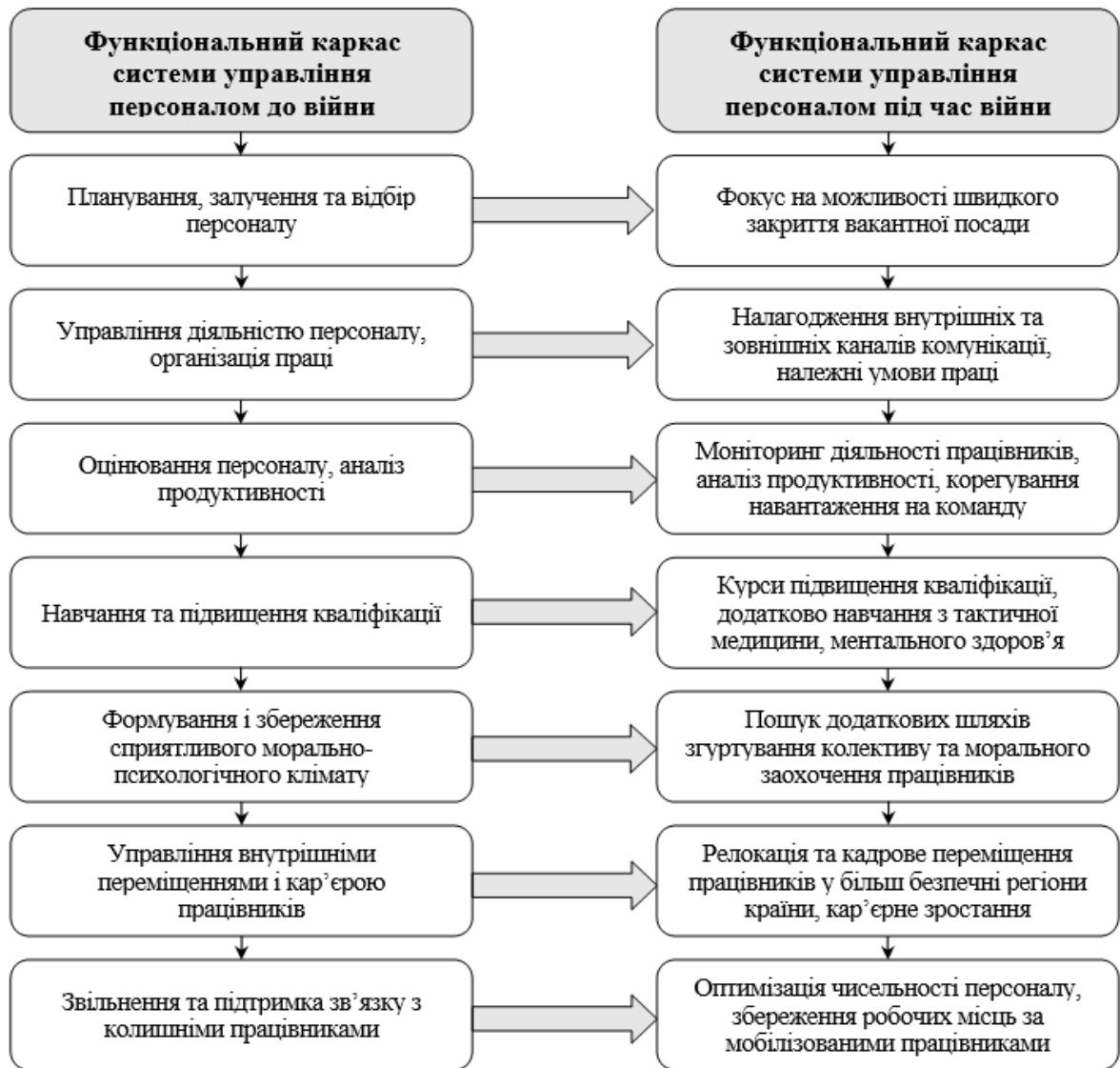
1. Економічні (оплата праці, соціальний пакет, гарантія зайнятості);
2. Психологічні (корпоративна культура, психологічний клімат, справедливість в оцінці роботи співробітників з боку керівництва, внутрішній імідж);
3. Функціональні (зміст роботи, кар'єрне зростання, можливість навчання та розвитку);
4. Організаційні (історія компанії, позиціонування на ринку, впізнаваність товарних брендів) [79].

Закономірною є поява нових тенденцій у розумінні українськими компаніями бренду роботодавця з початком війни. Так, уже за перший рік повномасштабного вторгнення були сформовані такі тренди розвитку бренду роботодавця, як:

- *Формування унікальної ціннісної пропозиції компанії як роботодавця, спрямованої на підтримку та визнання співробітників, їх гнучкість у процесі роботи та саморозвиток. Подібна концепція має бути побудована із урахуванням змінених пандемією та війною потреб та пріоритетів працівників та містити засади людяності, «справжності» та емпатії;*

- *Фокусування на адаптації працівників*, що забезпечить новим членам команди відчуття безпеки, прийняття, задоволеності базових потреб, і як наслідок – підвищення залученості та мотивації до праці. Не лише компанія повинна отримувати вигоду від роботи персоналу, а й співробітники з перших днів роботи отримують певні цінності від працевлаштування у конкретній організації, як от новий досвід, покращення професійних вмінь та навичок, можливість брати на себе відповідальність тощо;
- *Створення різноманіття та інклюзивного робочого середовища*, що не лише унеможливить будь-які прояви дискримінації, а й зміцнить репутацію компанії, адже співробітники вірогідніше обиратимуть для працевлаштування ті організації, де враховуються різні думки та ідеї, а також є відкритість до роботи з представниками різних соціальних груп;
- *«Видимість» співробітників*. Визнання колегами та керівництвом індивідуального внеску у розвиток компанії, участь у процесі прийняття рішень та розподіл відповідальності – усе це сприяє залученості працівників, посиленню впевненості у правильності як повсякденних дій щодо виконання робочих завдань, так і у загальному напрямку розвитку всередині компанії.
- *Підтримка волонтерства у колективі*, що дозволяє покращити репутацію компанії, згуртувати працівників навколо спільної ідеї допомоги іншим та підтримати моральний дух персоналу [11], [28].

Під час війни певної видозміни зазнав функціональний каркас системи управління персоналом організацій – в умовах зовнішніх випробувань компанії зосередились на базових потребах співробітників, змістили пріоритети управління на формування сприятливих умов роботи, взяли до уваги нові потреби працівників. Детальні прояви трансформації функцій управління персоналом представлені на рис. 1.5.



*Рисунок 1.5. Трансформація функціонального каркасу системи управління персоналом організацій під час війни**

**Складено і доповнено автором за матеріалами джерел [39], [60], [77, с.17]*

Практика діяльності українського бізнес-середовища під час повномасштабної війни показала, що у період зовнішньої невизначеності зазнають зміни класичні методи управління персоналом (рис. 1.6). Більше уваги приділяється реагуванню на загрозу, допомога працівникам з боку компанії адаптуватися до нових умов роботи за допомогою зміни графіків та розкладів, а також впоратися з сильними емоціями – чи шляхом психоемоційної підтримки, чи за рахунок впровадження актуальних тренінгів і програм, чи просто налагодження сприятливої атмосфери в колективі, збільшення ролі міжособистісного спілкування. Та не лише працівники

звикають до нових умов діяльності – компанії приділяють увагу розбудові соціальної відповідальності, долучаються до волонтерства, донатять кошти силам оборони України, таким чином адаптуючись до потреб суспільства в умовах тривалого вторгнення.



*Рисунок 1.6. Трансформація методів та інструментів управління персоналом організацій під час війни**

**Складено та доповнено автором за матеріалами джерела [20]*

Отже, у період повномасштабної війни підходи до управління персоналом істотно трансформувалися під впливом нових викликів. В умовах зовнішніх воєнних загроз компанії були змушені приділити особливу увагу фізичній безпеці працівників, підтримці їхнього психоемоційного стану, а також впровадженню ефективного інструментарію мотивації та професійного зростання, адаптованих до швидкоплинної й нестабільної ситуації воєнного періоду.

РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Ціннісний контекст управління персоналом банківських установ України в умовах війни

Як і кожна сфера діяльності, банківська галузь має свої особливості, притаманні лише їй. Для фінансових установ основними збутовими товарами є банківські продукти та послуги, а виробничий процес для банку у класичному розумінні охарактеризувати неможливо. Банки не використовують у своїй діяльності матеріальні ресурси та сировину для створення продукції, не мають виробничих ліній та технологічних процесів, не забезпечують дотримання етапів виробничого циклу. Натомість, діяльність банківських установ базується на нематеріальних операціях, управлінні грошовими потоками та фінансовими ризиками та наданні спеціалізованих банківських продуктів та послуг споживачам.

Зважаючи на це, управління персоналом у банківській сфері також має певні особливості, що відрізняють фінансові установи від підприємств інших видів економічної діяльності. Зокрема, оскільки робота у банківській установі характеризується підвищеною відповідальністю співробітників, то під час процесу відбору та найму персоналу більше звертається увага на відповідальність, точність, відповідність кандидатів нормативним вимогам посади. Під час роботи у банківських працівників відносно мало простору для прояву творчих здібностей, креативності, гнучкості та самостійності. Натомість для ефективної роботи від співробітників вимагається строге дотримання усіх вимог та інструкцій, наявність якостей комунікабельності, пунктуальності та уважності, а також необхідних професійних компетентностей.

Також відмінністю є і те, що співробітники банківських установ, на відміну від виробничих підприємств та більшості компаній, відноситься до категорії управлінського персоналу – вони не виготовляють матеріальну продукцію чи товари, що можна поррахувати кількісно, натомість предметом праці є інформація, управлінські рішення, угоди та звіти, а також будь-які операції, що забезпечують функціонування банку [74, с. 5].

Менеджмент персоналу у фінансових установах охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективну роботу з кадрами. До таких заходів належать: підбір і найм кандидатів на вакантні посади, професійна орієнтація та процес адаптації нових працівників, визначення посадових обов'язків, ведення обліку, оцінювання й розвиток персоналу, впровадження сучасних систем оплати праці, а також планування та супровід кар'єрного зростання співробітників [74, с. 11].

Увесь банківський персонал залежно від функціональних ролей можна поділити на три групи:

1. Керівники очолюють певні філії, структурні підрозділи, окремі відділи тощо, приймають рішення у межах своїх компетенцій та повноважень та несуть відповідальність за роботу підлеглих, діяльність відділу, департаменту, філії чи банку в цілому;
2. Спеціалісти – це працівники, що виконують економічні, юридичні, бухгалтерські, адміністративні функції, аналізують зібрану інформацію та готують варіанти рішень для керівників вищих рівнів;
3. Службовці – працівники, забезпечують діяльність спеціалістів та керівників, а також виконують інформаційно-технічні операції відповідно до визначених норм, правил та наказів вищого керівництва [41, с. 97].

Основною метою управління персоналом банку є забезпечення установи необхідною чисельністю висококваліфікованого та відповідального персоналу, який здатний ефективно виконувати поставлені перед ним завдання [74, с. 11]. Важливим аспектом залучення персоналу до роботи у банку є навчання – зважаючи на специфіку банківської діяльності, кожен

працівник має пройти належну підготовку до роботи на займаній посаді, а також засвоювати нові знання, вміння та навички у процесі професійної діяльності. Для контролю за роботою персоналу використовуються різні форми оцінювання участі кожного співробітника у виконанні тактичних та оперативних завдань, що стоять перед організацією. Періодичність здійснення подібної оцінки діяльності відрізняється – від найкоротших (тижні та місяці) до найдовших (квартали та роки) звітних періодів. За вчасне та повномірне виконання поставлених завдань, або ж за перевиконання планів передбачена винагорода, у формі як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Таким чином банк компенсує співробітникам приділені увагу та зусилля, та мотивує до подальшої продуктивної праці.

Перед початком повномасштабного вторгнення, у січні-лютому 2022 року фінансова сфера, чутливо реагуючи на тривожні новини, здійснила систематичну підготовку до можливих воєнних дій. Більшість банків України, зважаючи на стрімкий розвиток подій, розробили плани екстреного реагування, і це допомогло втриматись від загальної паніки та адаптуватись до нових потреб клієнтів. До прикладу, покажемо нововведення, розроблене Ощадбанком у перші місяці війни, коли споживачі отримали можливість зняття готівки на касах супермаркетів [19].

Ефективне функціонування банківської сфери під час війни є запорукою економічної стабільності та фінансової безпеки країни. З 24 лютого 2022 року ця галузь, як і багато інших, зазнала змін та вимушена була адаптуватись до нових реалій роботи. Якщо у лютому 2022 року кількість працюючих банків України становила 71 установу, то за даними НБУ, рівно через три роки ця цифра зменшилась на 10 одиниць – у лютому 2025 року функціонував 61 банк. Скоротилась на 34% загальна кількість структурних підрозділів банків з 6,7 тис. од. у 2022 р. до 5 тис. од. у 2025 р. (рис. 2.1), а також на чверть зменшилась облікова чисельність штатних банківських працівників з 121 тис. осіб у 2022 р. до 96,3 тис. осіб у 2025 р. (рис. 2.2). При цьому можна стверджувати, що шок перших днів війни краще пережили державні банки, ніж установи з приватним та

іноземним капіталом – так, частка державних банків у загальних активах сектору зросла з 46,7% у лютому 2022 р. до 53,3% у лютому 2025 р. [50], [51], [52].

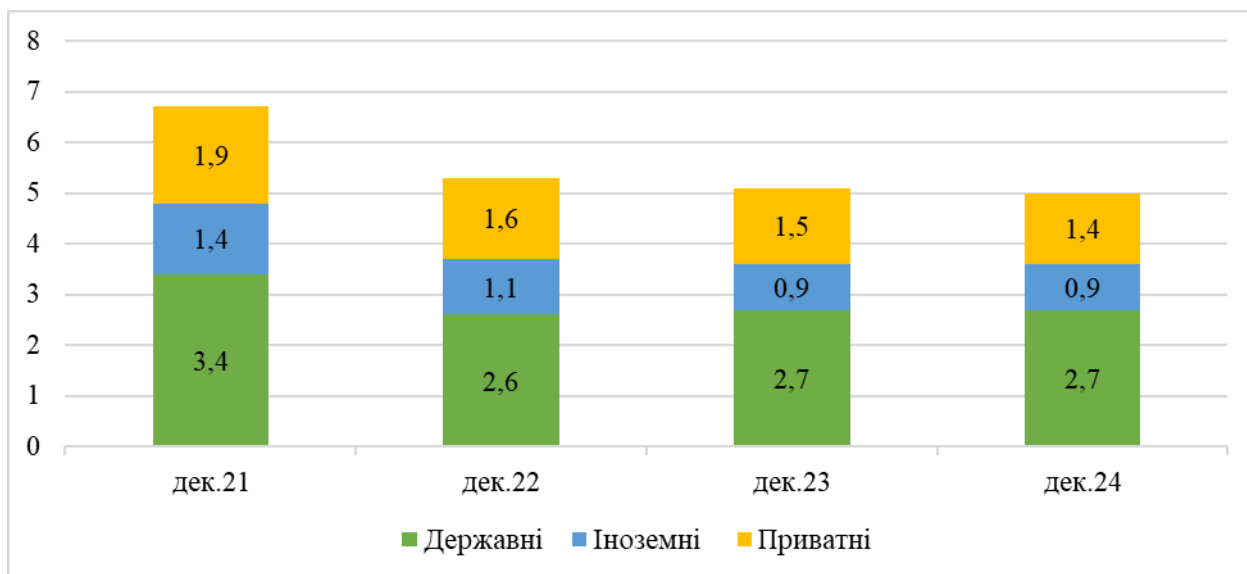


Рисунок 2.1. Кількість структурних підрозділів банків, тис. од*

*Складено автором за матеріалами джерела [51]

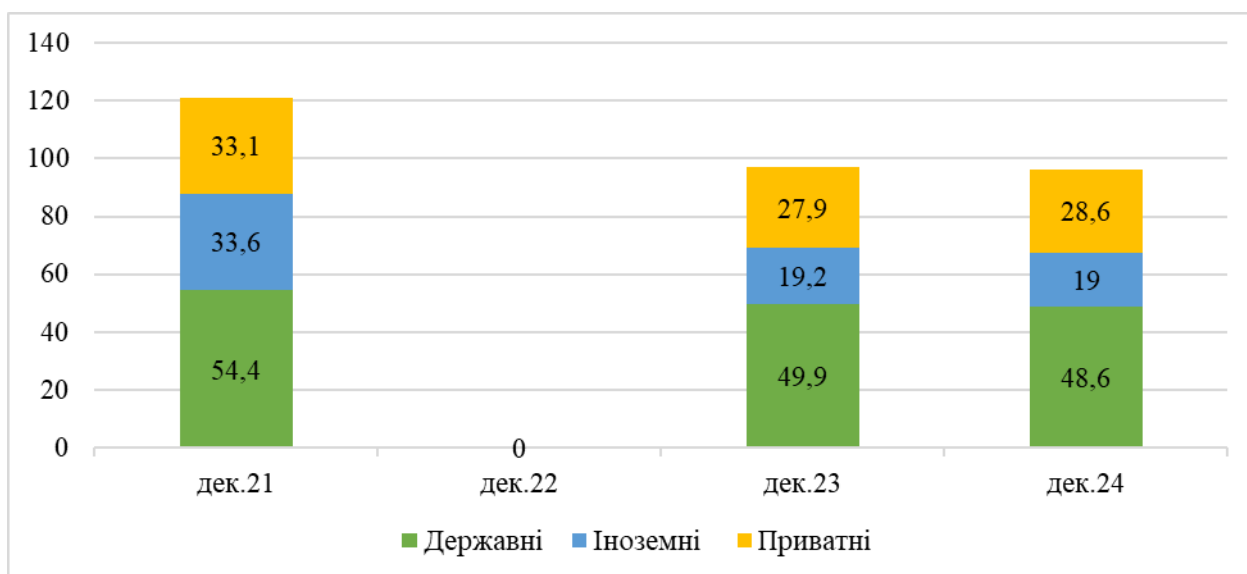


Рисунок 2.2. Облікова чисельність штатних працівників банків*, тис. осіб*

*Складено автором за матеріалами джерела [51]

* З I кв. 2022 року до III кв. 2023 року статистичні дані відсутні

Згідно з висновками експертної оцінки KSE, фінансовий сектор, а особливо банківські установи як його основна складова, значно постраждав від початку повномасштабної війни [32, с. 15]. Збитки від війни для банків були як прямими (вимушене скорочення діяльності на територіях, наближених до зон бойових дій), так і через бізнес-проблеми їхніх клієнтів.

Так, у березні 2022 року фактично функціонувало 60% відділень українських банків, а у регіонах поруч із зоною бойових дій не працювало 4 з 5 банківських відділень. Навіть після звільнення частини окупованих територій та часткового відновлення діяльності, попит на банківські послуги знизився, до того ж додалась проблема перебоїв із електропостачанням. Одним із наслідків першого року повномасштабної війни для банків стала вимушена оптимізація мережі відділень.

Станом на 1 липня 2024 року непрямі фінансові втрати банківської сфери внаслідок війни сягнули 4,3 млрд. дол. США [32, с. 15]. Йдеться про зростання кредитних ризиків (збільшення частки непрацюючих активів) у зв'язку з погіршенням фінансового стану позичальників, а також про недоотримання доходів (зменшення чисельності потенційних клієнтів, погіршення фінансово-економічної ситуації у країні, зменшення купівельної спроможності населення тощо).

До початку повномасштабного вторгнення банківська сфера в Україні вважалась доволі привабливою сферою зайнятості для працівників, оскільки забезпечувала перспективне та стабільне працевлаштування як для досвідчених співробітників, так і для молодих фахівців-початківців, а також вищий середнього рівень оплати праці (до прикладу, станом на грудень 2020 року виплати для штатних працівників фінансових установ становили у середньому 22,8 тис. грн, в той час як на рівні країни цей показник дорівнював 14,2 тис. грн) [30], [40]. Особливо важливого значення набуває питання зайнятості під час війни, коли ключовими елементами вибору місця роботи є можливість забезпечення фізичної безпеки та отримання соціальних гарантій, регулярна виплата заробітної плати, турбота про психоемоційний стан колективу. Війна загострила кризу нестачі висококваліфікованого персоналу на ринку праці, що з одного боку, ускладнило для роботодавців процес набору необхідних працівників на вакантні посади, а з іншого – дало нові можливості шукачам роботи і наявним банківським співробітникам.

Незважаючи на скорочення як кількості банківських установ, так і відділень всередині працюючих банків, обсяги видатків на виплату заробітної плати співробітникам систематично зростають. Така ситуація є

наслідком скорочення загальної чисельності людських ресурсів у країні, а також значним дефіцитом вузькоспеціалізованих банківських працівників. Так, якщо у перший рік повномасштабної війни витрати на утримання персоналу зросли на 2%, то вже у 2023 році – на 12% [71].

Варто відмітити і зміни у структурі персоналу – якщо до війни неофіційною «межею» для працевлаштування у банківській сфері був вік 45 років [40], після досягнення якого потрапити до фінансової установи було вкрай важко, то після 2022 року набула поширеності тенденція до залучення та найму тих, хто раніше був менш представлений на ринку праці: студенти та молодь без досвіду роботи, пенсіонери чи люди, які планують найближчим часом виходити на пенсію, люди з інвалідністю, ветерани [80].

В умовах нестачі достатньої чисельності персоналу необхідної кваліфікації, одним із прийнятних варіантів задоволення потреби у людському ресурсі для банків є інвестиції у наявних працівників, пошук та розвиток талантів, якісне покращення внутрішніх програм навчання і стажування та розвиток кар'єри працівників у межах однієї компанії. Критично важливим питанням для підприємств фінансового сектору постає розвиток конкурентоспроможного бренду роботодавця, що забезпечить не лише зацікавленість потенційних працівників, а й впевненість уже наявного персоналу у продовженні шляху професійного та особистісного розвитку у конкретній установі. У розділі 3 буде продовжено аналіз теми розвитку бренду роботодавця у контексті банківських установ в умовах повномасштабного вторгнення.

Результати дослідження за проблематикою зміни ціннісного контексту управління персоналом під час війни, зокрема у банківській сфері, детально розглянуто у тезах «Новітні кейси управління персоналом в українських компаніях під час війни», апробованих на 9 Міжнародній науково-практичній конференції «Modern Problems of Science, Education and Society» (див. Додаток А.2) [25] та у конкурсній роботі «Управління персоналом організацій в умовах воєнного стану», що здобула перемогу в I турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт у 2023/2024 н. р. зі спеціалізації «Менеджмент організацій» (див. Додаток А.3).

2.2. АТ «Ощадбанк» як об'єкт критичної інфраструктури у контексті управління персоналом

Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (скорочено АТ «Ощадбанк») є однією із найбільших фінансових установ української держави. Банк має широку мережу відділень по всій країні та пропонує широкий спектр послуг для різних сегментів клієнтів: від фізичних осіб до малого та великого бізнесу. Як один із системно важливих банків, Ощадбанк відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності країни, особливо у часи повномасштабної війни: забезпечує кредитну підтримку пріоритетних галузей економіки та підприємств критичної інфраструктури а також гарантує доступність надання банківських послуг у повному обсязі для населення.

Ощадбанк було утворено у травні 1999 року відповідно до постанови Кабінету Міністрів України шляхом реорганізації Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого Національним банком України у грудні 1991 року. Першочерговою формою власності «Ощадного банку» було відкрите акціонерне товариство, однак у 2011 році КМУ тип АТ було змінено на публічне, а у 2019 році – на приватне [55], [73].

Єдиним акціонером Ощадбанку, якому належить 100% акцій у статутному капіталі банку, є держава. Функції з управління корпоративними правами держави у АТ «Ощадбанк» здійснює Кабінет Міністрів України, який також виконує функції вищого органу управління банку [73].

У 2021 р. НБУ визначив перелік об'єктів критичної інфраструктури в банківській системі України, а саме ті банки, що забезпечують стабільність банківської системи за рахунок сталого функціонування, мають суттєве значення для забезпечення економічного зростання та обороноздатності країни та становлять значний суспільний інтерес. До переліку було включено 14 банківських установ, зокрема і Ощадбанк, що накладає певні обмеження на розповсюдження інформації про діяльність банку [13].

У банківській сфері Ощадбанк вже багато років поспіль посідає провідні позиції, посідаючи друге місце за обсягом наданих кредитів та обсягом активів та депозитів. Станом на кінець 2023 року Ощадбанк є найбільшим в Україні банком за кількістю відділень і другим за кількістю банкоматів та платіжних терміналів.

Діюча мережа відділень Ощадбанку станом на 31 грудня 2024 року нараховувала 1150 установ для обслуговування клієнтів, понад 2790 банкоматів та майже 2560 терміналів самообслуговування [62].

З початком повномасштабної війни Ощадбанк ініціював внутрішні зміни, спрямовані на адаптацію до нових умов функціонування українського бізнесу та забезпечення стабільного і якісного обслуговування клієнтів. Зокрема, банк долучився до ініційованої Національним банком України мережі Power Banking, яка об'єднує системно важливі банки, здатні надавати основні фінансові послуги – зняття готівки, проведення платежів і переказів, обмін валют – навіть за умови тривалих відключень електроенергії. Наразі до цієї мережі входить близько 700 відділень Ощадбанку, які оснащені альтернативними джерелами живлення та необхідним технічним обладнанням для роботи в умовах блекаутів [62], [78]

У часи війни особливої ваги набуло питання формування безбар'єрного середовища та створення рівних умов для повноцінного життя в суспільстві осіб з інвалідністю. Станом на сьогодні в Україні проживає близько трьох мільйонів людей із фізичними, сенсорними чи ментальними порушеннями, і ця кількість невпинно зростає внаслідок бойових дій [16]. У такій ситуації кожна компанія несе відповідальність за доступність своїх послуг та рівень обслуговування надання для всіх клієнтів без винятку.

Ощадбанк відповідально поставився до питання інклюзивності, затвердивши на рівні наглядової ради програму «Моя безбар'єрність». У межах цієї ініціативи створено 23 суперінклюзивні відділення, які повністю відповідають вимогам державних будівельних норм та мають додаткові зручності – занижені каси, спеціальні тримачі для милиць, кнопки виклику допомоги тощо. Також понад 60% відділень банку вже мають сертифікати

відповідності державним стандартам інклюзивності. Для клієнтів із порушенням зору діють 72 спеціалізовані банкомати та 66 терміналів самообслуговування з функцією озвучування через навушники, що дозволяє самостійно користуватися банківськими послугами [5], [43].

Ощадбанк має організаційну систему, побудовану за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням, яка включає центральний апарат, філії і територіально відокремлені безбалансові відділення (ТВБВ). Філії та ТВБВ не мають статусу юридичних осіб, тож діють від імені Ощадбанку на підставі відповідних положень про ці установи [73].

Організаційна структура Ощадбанку є багаторівневою та відповідає стандартам сучасного банківського управління (рис. 2.3):

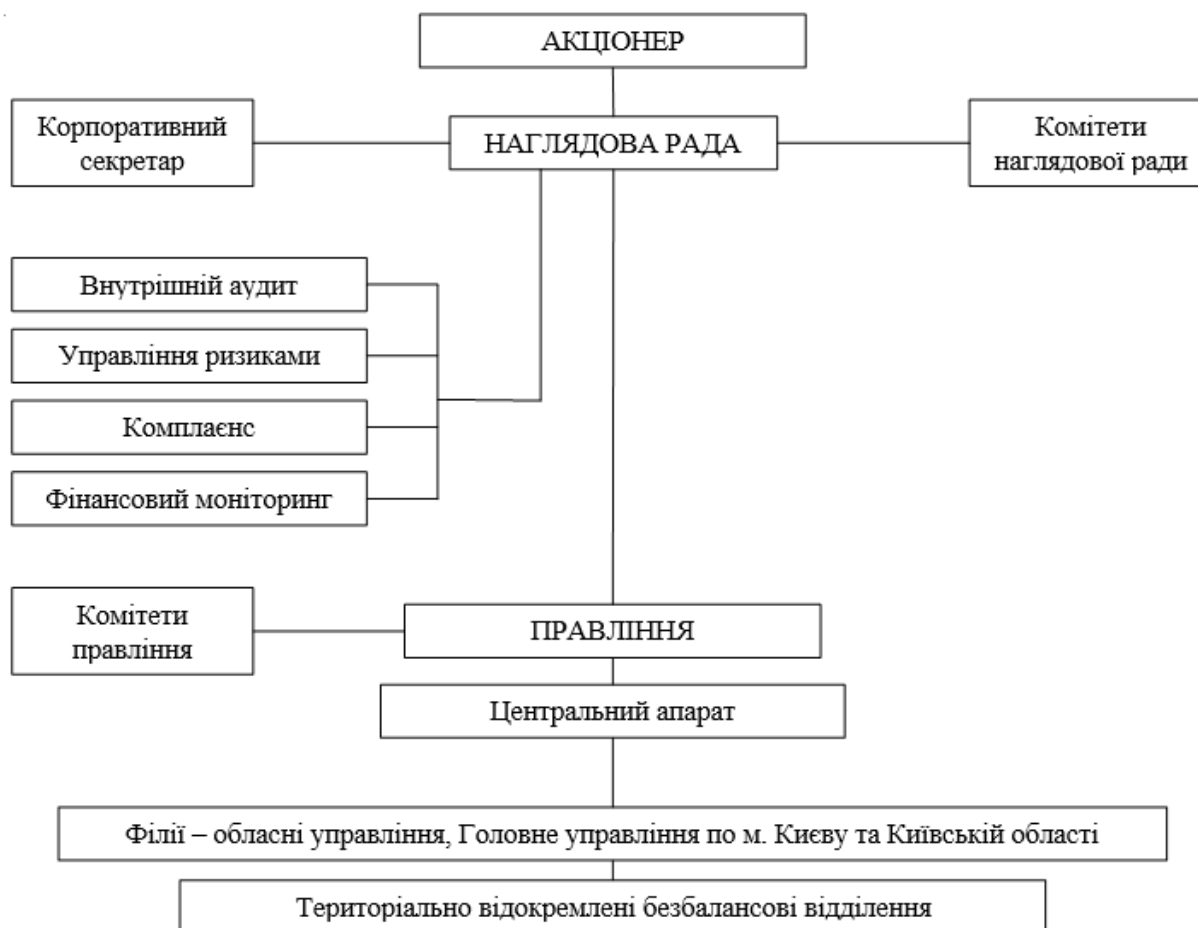


Рисунок 2.3. Організаційна структура Ощадбанку*

*Розроблено автором на основі джерела [3, с. 40]

Статут Ощадбанку визначає такі органи управління:

- *Найвищим органом управління банком є Кабінет Міністрів України, який реалізує функції держави щодо управління її корпоративними правами. До основних функцій цього органу належать: визначення ключових напрямів діяльності банку, затвердження та нагляд за реалізацією його стратегії, ухвалення статуту та змін до нього, регулювання статутного капіталу, а також призначення, оцінювання й контроль за діяльністю Наглядової ради.*

- *Наглядова Рада – це колегіальний орган, який у межах наданих повноважень здійснює контроль за діяльністю банку та регулює роботу виконавчого органу (правління) для забезпечення реалізації затвердженої стратегії розвитку. Водночас Наглядова Рада не втручається у щоденне оперативне управління. До складу Наглядової Ради входить 9 осіб: 6 незалежних членів та 3 представники держави, делеговані від Президента України, Кабінету Міністрів України та Верховної Ради України. Повноваження: затвердження і моніторинг стратегії, призначення та контроль за діяльністю Правління, забезпечення належного корпоративного управління, функціонування системи внутрішнього контролю, управління ризиками, комплаєнс і фінансовий моніторинг.*

- *Правління є виконавчим органом банку, що відповідає за поточне управління всіма аспектами діяльності установи. Правління забезпечує реалізацію рішень Кабінету Міністрів України та Наглядової Ради, готує проекти бюджетів банку для затвердження, ухвалює бюджети структурних підрозділів, втілює стратегію розвитку, інформує Наглядову раду про основні результати діяльності банку, організовує та координує роботу всіх підрозділів від головного офісу до регіональних представництв, контролюючи ефективність діяльності та виконання поставлених завдань [3, с. 39-40], [73].*

З метою забезпечення результативної діяльності Наглядова Рада та Правління можуть створювати комітети, яким делегують частину своїх повноважень. Зокрема, при Наглядовій Раді постійно мають функціонувати обов'язкові комітети: з питань ризиків та комплаєнсу, з питань призначень і винагород посадовим особам, з питань стратегії та трансформації, з питань

аудиту [3, с. 38-40]. При цьому, більшість учасників зазначених комітетів повинні становити незалежні члени наглядової ради, а комітет з питань аудиту – виключно незалежні члени ради.

Комітет з питань ризиків охоплює посади головного ризик-менеджера (CRO) та головного комплаєнс-менеджера (CCO). Згідно з установленими нормативними вимогами, головний ризик-менеджер і головний комплаєнс-менеджер наділені правом вето, яке може бути застосоване до рішень Правління або утворених ним колегіальних органів. Це право використовується головним ризик-менеджером у разі, якщо реалізація відповідного рішення загрожує перевищенням встановлених меж ризику. У свою чергу, головний комплаєнс-менеджер може накласти вето, якщо виявлено, що прийняті рішення порушують чинне законодавство, стандарти професійних спільнот, що поширюються на банк, або створюють потенційний конфлікт інтересів [3, с. 31].

За рахунок розгалуженої мережі відділень Ощадбанк забезпечує доступність банківських послуг у всіх регіонах України. Навіть попри воєнні обставини, зокрема наявність підрозділів у зонах активних бойових дій чи тимчасово окупованих територіях, банк продовжує здійснювати обслуговування клієнтів, забезпечуючи при цьому їхню безпеку. Жителі віддалених і невеликих населених пунктів мають можливість скористатися послугою дистанційного обслуговування, тоді як для мешканців територій поблизу лінії бойового зіткнення працюють мобільні підрозділи «Ощад».

У контексті управління персоналом банку важливою є розгалуженість цільових сегментів споживачів, оскільки залежно від того, з якими клієнтами буде працювати співробітник, змінюється підхід до його навчання, основні інструменти та методи, що необхідні для роботи та в цілому спрямованість діяльності. Отже, цільову аудиторію споживачів Ощадбанку можна розділити на три категорії, що показано на рис. 2.4:

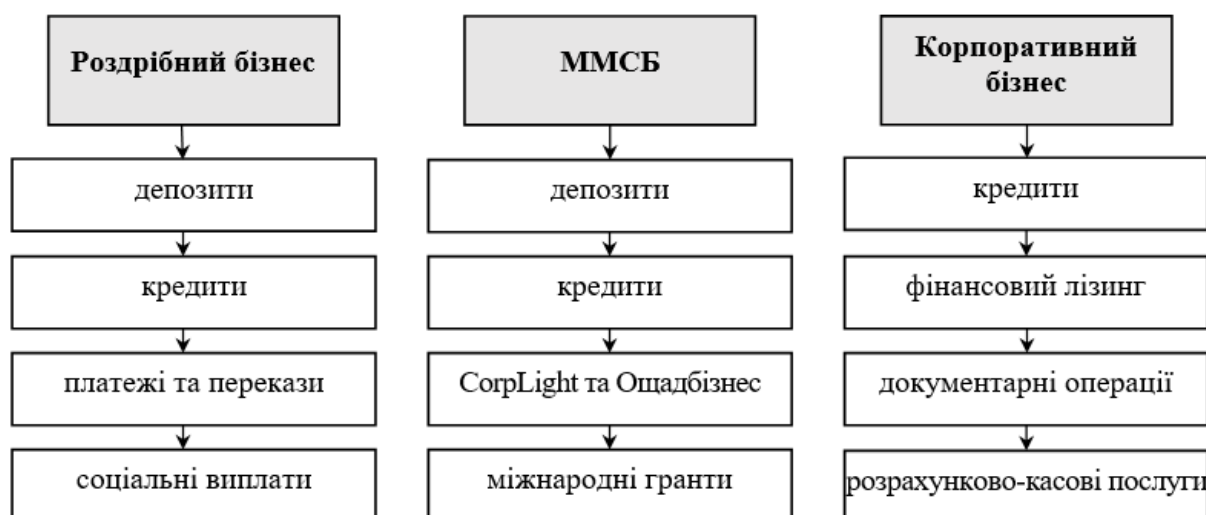


Рисунок 2.4. Основні сегменти споживачів та послуги, що їм надаються*

*Розроблено автором

1. *Роздрібний бізнес* (фізичні особи різних соціальних категорій). До основних продуктів роздрібною бізнесу належать пасивні (депозити, дебетові картки, банківські рахунки, зарплатні проєкти) та активні продукти (різні форми кредитування: авто-, іпотечне, споживче, готівкове; оформлення кредитних карток); для фізичних осіб Ощадбанк також здійснює соціальні та державні виплати, здійснює платежі та перекази (внутрішні та міжнародні), обмін валют, а також надає додаткові послуги, як-от оформлення та використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП), онлайн-систему «Ощад 24/7» та додаток «Мобільний Ощад» [3, с. 7].

2. *Мікро-, малий та середній бізнес (ММСБ)*. У 2024 році кількість активних клієнтів ММСБ Ощадбанку становила майже 225 тисяч, збільшившись за 2023 на 16 тисяч представників бізнесу [58]. Основні продукти ММСБ включають пасивні (депозити та банківські рахунки) та активні продукти (кредитування та лізинг; пільгові програми фінансування у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями); додаткові сервіси, зокрема це онлайн-система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight; платформа онлайн-кредитування «Ощадбізнес»; посередництво у наданні державних та міжнародних грантів на створення та розвиток власного бізнесу [3, с. 7-8].

3. *Корпоративний бізнес.* Ощадбанк обслуговує широкий спектр корпоративних клієнтів, включаючи великі державні та приватні підприємства. Серед завдань банку є фінансування стратегічно важливих галузей економіки та підприємств критичної інфраструктури: АПК, нафтогазової промисловості, машинобудування, підприємств оптової та роздрібною торгівлі продуктами харчування, фінансових послуг.

Зокрема, клієнтами Ощадбанку є такі державні установи: Пенсійний фонд України, ДП «Енергоринок», Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України», ДП «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом», АТ «Укрпошта», АТ «Укртелеком», Фонд Державного майна України тощо [68]. Основними продуктами корпоративного бізнесу є кредитування; інвестиційні проекти, торговельне фінансування; операції з борговими цінними паперами; фінансовий лізинг; документарні операції та розрахунково-касове обслуговування [3, с. 8].

У 2024 році Ощадбанк здійснив перегляд своєї стратегії управління персоналом у контексті нової стратегії розвитку на 2024–2028 рр., зосередженої на ефективності, модернізації та стійкості [24]. Зміни в кадровому підході безпосередньо відображають ці стратегічні пріоритети:

1) *Підвищення ефективності:* оптимізація операційних витрат (зокрема через оптимізацію чисельності відділень та переспрямування ресурсів на розвиток більш ефективних установ), автоматизація внутрішніх процесів діяльності, зниження частки непрацюючих активів (NPL), залучення більшої кількості клієнтів та покращення клієнтського досвіду за рахунок підвищення якості обслуговування, впровадження інструментів цифровізації каналів дистрибуції.

2) *Модернізація та цифровізація:* процес цифровізації послуг для клієнтів і внутрішніх процесів діяльності, модернізація операційної системи для захисту від кібератак. Впроваджуються технології на основі штучного інтелекту для зменшення витрат, збільшення якості обслуговування споживачів, прогнозування потреб у кадрах тощо. Працівники відділень

поступово звільняються від рутинних функцій завдяки автоматизації, що дозволяє зосередитись на наданні якісного клієнтського сервісу.

3) *Забезпечення стійкості*: підтримка стабільності та фінансової прибутковості банку, підвищення адаптивності персоналу до змін у зовнішньому середовищі та посилення конкурентних позицій на ринку [24]. Детальніше питання зміни управлінських практик Ощадбанку, зокрема у контексті повномасштабного вторгнення, розглянуто у тезах «Управлінські практики АТ «Ощадбанк» в умовах війни», які було оприлюднено під час виступу на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій» та опубліковано у матеріалах цієї конференції (див. Додаток А.4) [78].

Для оцінки ефективності діяльності Ощадбанку розглянемо ключові фінансово-економічні показники за 2021-2023 роки. Результати аналізу динаміки активів, пасивів та власного капіталу наведені в таблиці 2.1.

Як видно з таблиці 2.1, показники активів, зобов'язань та власного капіталу упродовж 2021-2023 рр. значно збільшувались. Так, активи зросли на 34,3 млрд грн (14,6%) у 2022 році та на 77,3 млрд грн (28,7%) у 2023 по відношенню до попередніх показників. Пасиви збільшились на 34 млрд грн, або на 16% у 2022 році по відношенню до 2021 року та на 70,7 млрд грн у 2023 році по відношенню до 2022 року. Капітал збільшився на 0,3 млрд грн (1,3%) у 2022 році та на 6,5 млрд грн (29,5%) у 2023 році.

Варто зазначити, що Ощадбанк упродовж багатьох років стабільно утримує другу позицію на ринку за чистими активами, коштами клієнтів та власним капіталом, при цьому за депозитним портфелем фізичних осіб займає перше місце з часткою ринку 22% [3, с. 20]. Ощадбанк підтримує збалансовану структуру активів, забезпечує належний рівень ліквідності для своєчасного виконання всіх фінансових зобов'язань та здійснює ефективне управління балансом, беручи до уваги специфічні ризики, характерні для економіки України.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансово-економічних показників АТ «Ощадбанк», 2021-2023 рр.*

Показники	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
АКТИВИ							
Грошові кошти та їх еквіваленти	19 001 319	28 376 712	65 850 018	+9 375 393	+37 473 306	+49,3	+132,1
Кредити, надані клієнтам	74 754 086	83 215 595	89 109 019	+8 461 509	+5 893 424	+11,3	+7,1
Інвестиції	128 686 039	143 398 851	173 447 680	+14 712 812	+30 048 829	+11,4	+21,0
Інвестиційна нерухомість	633 099	626 789	542 598	- 6 310	- 84 191	- 1,0	-13,4
Основні засоби	6 947 115	6 521 344	10 208 797	- 425 771	+3 687 453	- 6,1	+56,5
Нематеріальні активи	2 049 509	2 106 476	2 465 154	+56 967	+358 678	+2,8	+17,0
Передплата з податку на прибуток	417 175	470 943	62 772	+53 768	- 408 171	+12,9	- 86,7
Відстрочені активи з податку на прибуток	0	0	865 374	0	+865 374	-	-
Інші фінансові активи	468 886	1 319 773	746 511	+850 887	-573 262	+181,5	-43,4
Інші нефінансові активи	2 014 206	3 237 587	3 237 800	+1 223 381	+213	+60,7	+0,01
Всього активів	234 971 434	269 274 070	346 535 723	+34 302 636	+77 261 653	+14,6	+28,7
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ							
Кошти банків	7 608 283	543 326	366 363	-7 064 957	- 176 963	- 92,9	- 32,6
Рахунки клієнтів	191 452 639	233 940 309	302 944 010	42 487 670	69 003 701	+22,2	+29,5
Випущені єврооблігації	7 908 096	6 041 534	2 935 584	-1 866 562	-3 105 950	- 23,6	- 51,4
Інші запозичені кошти	2 818 312	2 676 153	2 953 486	- 142 159	+277 333	- 5,0	+10,4
Забезпечення	829 107	1 179 977	939 501	350 870	-240 476	+42,3	-20,4
Інші фінансові зобов'язання	534 499	606 965	608 667	72 466	+1 702	+13,6	+0,3
Інші нефінансові зобов'язання	880 297	1 290 000	1 450 879	409 703	+160 879	+46,5	+12,5
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	173 704	97 833	0	-75 871	- 97 833	-43,7	-100,0
Субординований борг	878 960	716 442	250 816	- 162 518	- 465 626	-18,5	-65,0
Всього зобов'язань	213 083 897	247 092 539	317 811 215	34 008 642	+70 718 676	+16,0	+28,6
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ							
Акціонерний капітал	49 724 980	49 724 980	49 724 980	0	0	-	-
Непокритий збиток	-30 106 919	-29 777 746	-23 891 423	+329 173	+5 886 323	-1,1	-19,8
Резерв переоцінки будівель	1 564 504	1 473 482	1 985 382	- 91 022	+511 900	-5,8	+34,7
Кумулятивна сума курсових різниць	1 469	2 537	2 701	+1 068	+164	+72,7	+6,5
Резерв переоцінки за фінансовими активами	146 089	60 894	9 730	- 85 195	- 51 164	-58,3	-84,0
Резерв переоцінки інвестицій капіталу	544 219	684 601	880 862	+140 382	+196 261	+25,8	+28,7
Неконтрольована частка участі	13 195	12 783	12 276	- 412	- 507	-3,1	-4,0
Всього власного капіталу	21 887 537	22 181 531	28 724 508	+293 994	+6 542 977	+1,3	+29,5
Всього пасивів	234 971 434	269 274 070	346 535 723	+34 302 636	+77 261 653	+14,6	+28,7

*Розраховано автором за фінансово-економічними показниками банку

Основними показниками ефективної роботи Ощадбанку є фінансові результати його діяльності. Зокрема, важливими показниками для оцінювання результативності є прибутковість: у 2023 році Ощадбанк отримав рекордні 9,3 млрд грн прибутку до оподаткування, що майже в 9 разів перевищує показник 2021 року та у 15 разів значення 2022 року, і це дозволило спрямувати до бюджету найбільшу суму податків за час роботи

банку – близько 3,3 млрд грн. Рекордним став і показник чистого прибутку у 2023 році – майже 6,0 млрд грн. Детальний аналіз динаміки фінансових результатів діяльності Ощадбанку представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка прибутків та витрат АТ «Ощадбанк», 2021-2023 рр.*

Показники	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Процентні доходи	21 352 541	22 548 807	32 597 015	+1 196 266	+10 048 208	+5,6	+44,6
Процентні витрати	- 7 989 345	- 7 564 688	-13 867 477	+424 657	- 6 302 789	- 5,3	+83,3
Чистий процентний дохід	13 363 196	14 984 119	18 729 538	+1 620 923	+3 745 419	+12,1	+25,0
(Формування)/розформування резерву під ОКЗ за активами, за якими нараховуються проценти	-1 838 786	-11 039 456	1 363 633	-9 200 670	+12 403 089	+500,4	- 112,4
Чистий процентний дохід з урахуванням резерву під ОКЗ	11 524 410	3 944 663	20 093 171	-7 579 747	+16 148 508	- 65,8	+409,4
Комісійні доходи	9 802 378	9 386 584	12 025 296	- 415 794	+2 638 712	- 4,2	+28,1
Комісійні витрати	- 3 597 784	- 3 447 839	- 5 375 663	+149 945	- 1 927 824	- 4,2	+55,9
Операції з іноземною валютою, нетто	199 216	1 234 118	937 821	+1 034 902	- 296 297	+519,5	- 24,0
Чистий прибуток /(збиток) від переоцінки іноземної валюти	682 879	- 3 588 937	108 484	- 4 271 816	+3 697 421	- 625,6	- 103,0
Чистий прибуток /(збиток) від операцій з фінансовими інструментами	- 5 330 992	8 321 816	- 3 700 138	+13 652 808	- 12 021 954	- 256,1	- 144,5
(Формування)/ розформування резерву під ОКЗ за іншими фінансовими активами	-233 938	-304 573	110 430	-70 635	+415 003	+30,2	- 136,3
(Формування) резерву під збитки від знецінення нефінансових активів	-9 140	-3 048	-37 919	+6 092	-34 871	- 66,7	+1144,1
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів	9 300	-3 321	-36 998	-12 621	-33 677	- 135,7	+1014,1
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами	2 351	903	0	- 1 448	- 903	- 61,6	- 100,0
Чистий збиток від модифікації фінансових активів	- 748 303	- 603 165	- 342 401	+145 138	+260 764	- 19,4	- 43,2
Інші доходи	370 291	547 691	557 429	+177 400	+9 738	+47,9	+1,8
Інші витрати	-22 219	-245 316	0	-223 097	+245 316	+1019,0	- 100,0
Чистий непроцентний дохід	1 124 039	11 294 913	4 246 341	+10 170 874	- 7 048 572	+904,9	- 62,4
Операційні доходи	12 648 449	15 239 576	24 339 512	+2 591 127	+9 099 936	+20,5	+59,7
Витрати на виплати працівникам	- 6 313 172	- 8 145 471	- 7 248 905	- 1 832 299	+896 566	+29,0	- 11,0
Амортизаційні витрати	- 1 861 325	- 1 833 746	- 2 002 715	+27 579	- 168 969	- 1,5	+9,2
Інші адміністративні та операційні витрати	- 3 422 073	- 4 628 921	- 5 841 418	- 1 206 848	- 1 212 497	+35,3	+26,2
Прибуток від операційної діяльності	1 051 879	631 438	9 246 474	- 420 441	+8 615 036	- 40,0	+1364,4
Прибуток, що виникає від припинення визнання фінансових активів	0	4 547	7 208	+4 547	+2 661	-	+58,5
Прибуток до оподаткування	1 051 879	635 985	9 253 682	- 415 894	+8 617 697	- 39,5	+1355,0
(Витрати)/відшкодування з податку на прибуток	2 338	2 357	- 3 277 200	+19	- 3 279 557	+0,8	-139141,2
Чистий прибуток	1 054 217	638 342	5 976 482	- 415 875	+5 338 140	- 39,4	+836,3

*Розраховано автором за фінансово-економічними показниками банку

Отже, проаналізовані показники діяльності Ощадбанку дають змогу стверджувати про стабільну прибутковість діяльності установи, що в свою чергу є джерелом покращення можливостей для інвестування у людський капітал (регулярний перегляд розміру заробітної плати усіх категорій працівників, збільшення мотиваційних виплат), розширення можливостей кар'єрного зростання та професійного навчання працівників, впровадження сучасних технологій у процеси управління персоналом тощо. Варто зауважити, що під час війни вагому частину видатків складає забезпечення належних умов роботи у офісах та відділеннях банку, включно з облаштуванням укриттів для персоналу під час повітряних тривог та придбанням альтернативних джерел електроенергії на випадок відключень світла. Детальний аналіз фінансово-економічних показників, а також розрахунки прогнозування ймовірності банкрутства представлені у додатках (див. Додатки Б.1-Б.2).

Важливу роль у формуванні доходів та витрат банку в цілому регіональних філій зокрема відіграють підзвітні їм відділення – саме вони відповідають за грошові надходження, продаж продуктів та послуг, взаємодію з більшою частиною споживачів тощо. Щоб узгодити стратегічні цілі банку з операційною діяльністю на місцевому рівні, створюються оперативні плани тривалістю на один чи декілька місяців, кварталів або ж річні плани.

Оперативні плани для кожного відділення встановлюються залежно від забезпеченості кадрами та формату. Так, повноцінно укомплектоване відділення, що має достатню кількість персоналу, виконує весь спектр послуг: кредитування, депозитні операції, грошові перекази, касове обслуговування, консультації. Обов'язки розподіляються між працівниками відповідно до можливостей та кваліфікації, особливо контролюється якість обслуговування та задоволеність споживачів. Ті відділення, що мають скорочений штат або тимчасово відкриті вакансії, можуть працювати у скороченому режимі, зменшувати години обслуговування та надавати лише основні послуги. При цьому процеси розробки планів не є ідеальними: в

умовах війни, під загрозою обстрілів та руйнувань, коли банківська система як ніколи відчує кадровий голод, відділення не можуть в повному обсязі справлятися із навантаженням через нестачу досвідчених та кваліфікованих працівників. Це впливає і на якість обслуговування клієнтів, і на можливість досягнення поставлених цілей. За таких умов зростає і плінність кадрів.

Обсяг продажів чи запланованих прибутків ТББВ відрізняється за критерієм розташування: відділення нового формату, що розташовані поруч з метро чи вокзалом, у торговельних центрах або біля інших закладів, що забезпечують стабільний потік клієнтів, мають можливість отримати більше доходів, ніж відділення у віддалених районах міста чи обласних селищах та містечках.

Для організації продуктивної діяльності Ощадбанк застосовує комплексний підхід до управління, використовуючи різні методи для досягнення своїх стратегічних цілей. Серед методів управління, що використовує банк, є економічні, адміністративні, соціально-психологічні та безпекові (рис. 2.5).



Рисунок 2.5. Методи та складові елементи управління АТ «Ощадбанк» у контексті управління персоналом*

*Розроблено автором

1. Адміністративні методи: передбачають використання організаційно-розпорядчих та дисциплінарних способів впливу. Елементами внутрішнього регламентування роботи банку є статут, організаційні положення, накази, інструкції, правила, протоколи, розпорядження та вказівки, що забезпечують дотримання дисципліни, порядку та злагодженої роботи у діяльності всіх відділень.

У контексті управління персоналом, як приклад впровадження адміністративних методів у роботу Ощадбанку можна навести встановлення чітких посадових інструкцій, що визначають обов'язки кожного працівника (касира, менеджера, керівника відділення тощо). Кожна дія чи операція має виконуватись згідно з відповідними інструкціями та нормативами, знання яких перевіряється проходженням працівниками обов'язкового періодичного тестування.

2. Економічні методи: передбачають формування планово-економічних показників діяльності банку та механізмів їх реалізації. Для досягнення бажаних операційних результатів Ощадбанк розробляє фінансові плани (формування річних та стратегічних фінансових планів на основі прогнозів динаміки основних показників та ймовірних ризиків, створення оперативних і тактичних індивідуальних планів для кожної регіональної філії чи відділення) та для їх реалізації застосовує економічні стимули до персоналу. Способами заохочення продуктивної роботи та продажів продуктів та послуг для співробітників є премії, бонуси та інші форми стимулювання, що залежать від фінансових показників та продуктивності праці. Також для забезпечення швидкого та ефективного досягнення економічних показників застосовується метод розвитку співробітників, підвищення їх професійного рівня, покращення навичок та знань, необхідних для продуктивної роботи.

3. Соціально-психологічні методи: орієнтовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, мотивацію та розвиток корпоративної культури. Ощадбанк формує корпоративну культуру, впроваджує цінності прозорості, довіри, командної роботи; проводить

тренінги та семінари, спрямовані на підвищення лояльності. Застосовуються також методи організації спільних заходів для згуртування колективу та впровадження системи нематеріального забезпечення.

Виняткова ефективність працівників Ощадбанку винагороджується на щоквартальних та щорічних нарадах. Серед колективу банку підтримується волонтерство: працівники донатять на потреби ЗСУ, беруть участь у Днях донора, збирають кошти на лікування постраждалих від війни. Збори на амуніцію для мобілізованих колег здійснюються через внутрішній благодійний проєкт «Допоможемо разом» [3, с. 29].

Як окремий елемент мотиваційної системи, у Ощадбанку з 2023 року діє система добровільного медичного страхування, доступна для кожного співробітника банку. Працівники отримують страхування безкоштовно, також можуть оформити поліси для членів родин за корпоративним тарифом за власний кошт [3, с. 29].

4. Безпекові методи: передбачають своєчасне виявлення, оцінювання, моніторинг та здійснення заходів щодо пом'якшення ризиків, які загрожують безперебійній діяльності банку. До загальних видів загроз належать: кредитний ризик (неповернення кредитних коштів позичальниками), процентний ризик (несприятливий вплив зміни процентних ставок на фінансовий стан банку), операційний ризик (в т.ч. війна та кіберзагрози) та комплаєнс-ризик (недотримання вимог чинного законодавства). У розрізі управління персоналом під час повномасштабного вторгнення Ощадбанк розробив ефективну систему фізичної безпеки для співробітників, що включають процедури переміщення та евакуації персоналу в разі загострення бойових дій, а також посилення заходів з кібербезпеки.

Одним із найважливіших аспектів роботи банківського сектору як сфери, що безпосередньо взаємодіє зі споживачами, є управління персоналом банківської установи. Ощадбанк входить до трійки найбільших роботодавців у банківському секторі, а у листопаді 2024 року був визнаний одним із найкращих роботодавців банківської галузі, увійшовши до рейтингу ТОП-50

від суспільно-політичного журналу NV (New Voice) та міжнародної консалтингової компанії Odgers Berndtson Ukraine, тож пріоритетним напрямком роботи установи є комплексна робота, спрямована на збереження людських ресурсів, їх розвиток, підтримку, мотивацію, залученість та турботу про персонал [56].

У перший рік повномасштабного команда Ощадбанку зазнала значних змін. Так, на початку воєнних дій, у період з березня по травень 2022 року, близько 10% працівників банку перебували у вимушеному простої. Із березня по серпень 2022 року дистанційно працювало близько 11% персоналу банку, однак починаючи з вересня того ж року цей показник знизився до 4-5% [2, с. 22].

Війна вплинула і на забезпеченість кадрами – чисельність співробітників Ощадбанку у 2022 році зменшилась на 5 тисяч осіб, або на 20% (з понад 24,5 тис. осіб до 19,5 тис. осіб) [57]. У 2023 облікова чисельність персоналу зменшилась ще на 6%, а середньообліковий відсоток плинності кадрів становив близько 15% [3, с. 27]. Основними факторами зменшення чисельності персоналу у 2023 році були централізація, зміна структури та ліквідація підрозділів банку. Так, протягом року кадрових змін зазнали 7 самостійних структурних підрозділів банку.

Узагальнений портрет співробітника Ощадбанку виглядає наступним чином (рис. 2.6): жінка віком 41 рік, фахівець з вищою економічною освітою та стажем роботи у банківській сфері близько 7 років [3, с. 27].

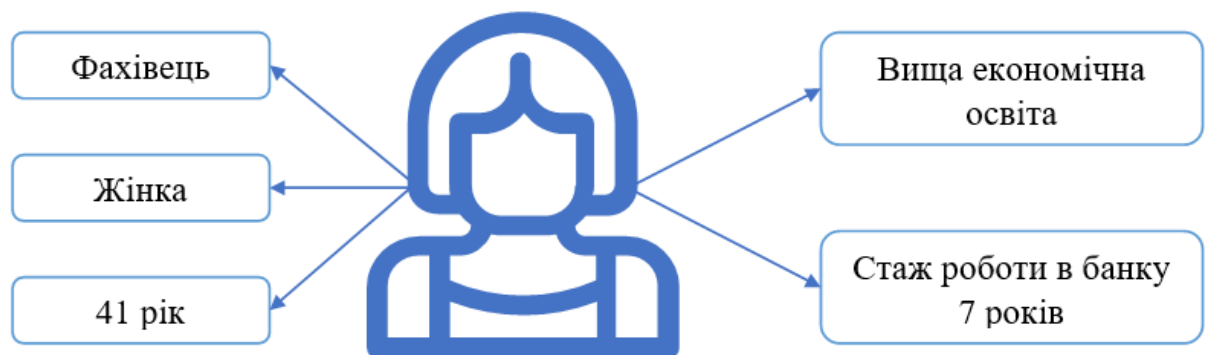


Рисунок 2.6. Узагальнений портрет співробітника Ощадбанку*

*Розроблено автором за матеріалами джерела [3, с. 27]

У гендерній структурі персоналу Ощадбанку переважають жінки: вони становлять понад 70% від загальної кількості працівників, тоді як частка чоловіків складає менше 30%. Починаючи з 2019-2020 рр., спостерігається чітка тенденція до омолодження колективу: найбільшу частку співробітників становлять особи віком від 30 до 40 років — їх частка сягає майже 35%, понад третина з них займає керівні посади на різних рівнях [3, с. 27].

Важливо зазначити, що банк також є надійним роботодавцем і виконує свої соціальні зобов'язання перед пільговими категоріями працівників, які становлять майже 35% персоналу. До цієї групи належать одинокі матері та батьки, опікуни та прийомні батьки, особи з інвалідністю, мобілізовані працівники, учасники бойових дій, а також ті, кому залишилося 10 або менше років до досягнення пенсійного віку [3, с. 27].

Ощадбанк уже тривалий час дотримується державних нормативів щодо працевлаштування осіб з інвалідністю. У 2023 році середньооблікова чисельність працівників з інвалідністю склала 754 особи, що перевищує мінімально передбачену законодавством норму на 13% [3, с. 27].

У зв'язку зі зростанням кількості мобілізованих та демобілізованих працівників у структурі персоналу, зокрема прийняття на роботу 12 зовнішніх кандидатів зі статусом УБД у 2024 році, Ощадбанк приділяє особливу увагу підтримці цієї категорії співробітників [4, с. 29]. За мобілізованими працівниками зберігаються робочі місця, надається матеріальна допомога, психологічна підтримка їхнім родинам [3, с. 28].

Крім того, щоб полегшити процес повернення демобілізованих співробітників до професійної діяльності, в банку впроваджено програму «Без бар'єрів» [3, с. 28], [53]. Її реалізація здійснюється у співпраці з партнерами, зокрема з мережею підтримки військовослужбовців та їхніх сімей «Ветеран Хаб», організаціями, що надають психологічну допомогу, медичними установами та іншими структурами. Програма включає п'ять ключових напрямів підтримки: медичний, психологічний, соціальний, юридичний та освітній. Учасникам програми надається широкий спектр послуг: медичне страхування,

допомога у реабілітації та протезуванні, індивідуальні консультації з психотерапевтами, створення інклюзивного робочого простору, можливість працювати за гнучким графіком, додаткова оплачувана відпустка, юридичні консультації, а також курси з професійної перекваліфікації для ветеранів [53].

Система навчання, оцінки та розвитку персоналу на постійній основі забезпечує працівників Ощадбанку необхідним рівнем професійних знань та навичок і, відповідно, банк – трудовими ресурсами потрібної кваліфікації. Згідно з планом навчання та розвитку персоналу, на постійній основі проводяться такі заходи (рис. 2.7):

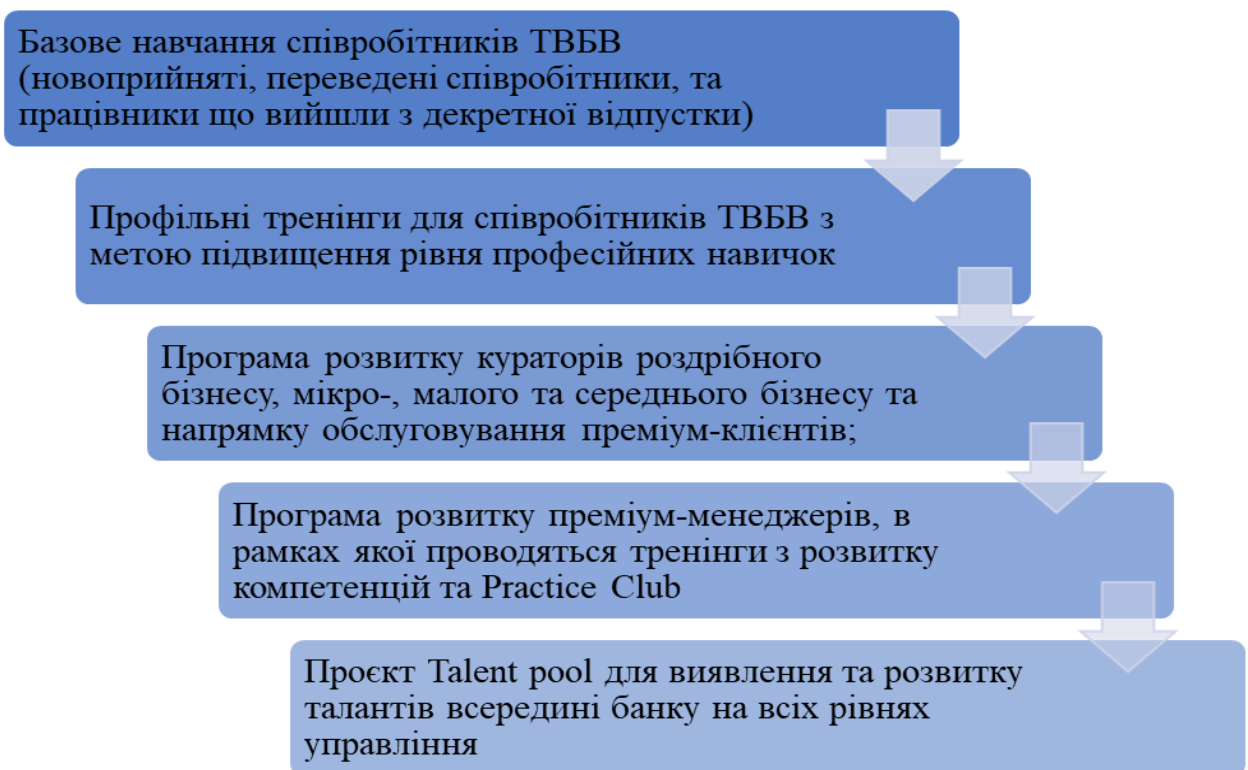


Рисунок 2.7. Основні навчальні програми, що реалізує Ощадбанк*

*Розроблено автором на основі [3, с. 28], [4, с. 50]

Окрім підбору та навчання співробітників Ощадбанк приділяє значну увагу підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу. З метою забезпечення можливості визначення внеску кожного співробітника у досягнення стратегічних цілей банку, у 2023 році було впроваджено Систему управління ефективністю діяльності персоналу, що передбачає всебічну та об'єктивну оцінку індивідуальних результатів праці, вкладу працівників у

загальні показники роботи відповідного підрозділу та банку, а також дозволяє прямо пов'язати досягнуті результати з рівнем заохочення працівників.

Для того щоб забезпечити максимальну ефективність управлінських методик, Ощадбанк вдається до поєднання інструментарію адміністративних та соціально-психологічних методів. До прикладу, з метою підтримки психоемоційного стану працівників після початку повномасштабного вторгнення Ощадбанк запровадив гібридний режим роботи, що дозволяє співробітникам за потреби працювати дистанційно. Крім того, банк реалізував низку ініціатив для зміцнення ментального здоров'я персоналу. Зокрема, організовуються онлайн-лекції з психологом, доступ до яких надається через окремий розділ «Лекції з психологом» на внутрішньому корпоративному порталі. До штату банку також було введено професійного психотерапевта. В межах напрямку «благополуччя команди» (Wellbeing) створено телеграм-канал «Ощад Family», через який координуються заходи та ініціативи, спрямовані на підтримку фізичного й психологічного здоров'я співробітників колективу [3, с. 28-29].

Ефективність використання трудових ресурсів банку проаналізуємо за допомогою розрахунку показників продуктивності праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок показників продуктивності праці персоналу Ощадбанку, 2021-2023 рр.*

Показники	Алгоритм розрахунку показників	Роки			Темп змін, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чисельність працівників, осіб	-	24 530	19 671	18 575	-19,8%	-5,6%
Продуктивність праці, тис. грн / працівника	$ПП = \frac{П}{ЧП}$, де П – прибуток ЧП – чисельність працівників	42,88	32,33	498,18	-24,6%	1440,9%
Рентабельність витрат на персонал, %	$РВ = \frac{П}{ВП}$, де П – прибуток ВП – витрати на працівників	16,66%	7,81%	127,66%	-8,9%	119,8%
Обсяг активів на одного працівника, тис. грн / працівника	$АП = \frac{А}{ЧП}$, де А – активи ЧП – чисельність працівників	9 578,9	13 688,9	18 656,0	42,9%	36,3%

*Розраховано автором за фінансово-економічними показниками банку [2], [3], [31]

Показник продуктивності праці визначається як співвідношення отриманого прибутку до чисельності працівників. Цей індикатор найбільш комплексно відображає загальну ефективність діяльності банку та

результативність роботи його персоналу. У 2022 році продуктивність праці зменшилась на 25% у порівнянні з показниками 2021 року у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення та зменшенням прибутковості, однак у 2023 році збільшилась у 15 разів та сягнула 500 тис. грн у розрахунку на одного працівника.

Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал обчислюється як співвідношення прибутку до сукупних витрат на утримання працівників і відображає реальний ефект від запроваджених заходів у сфері мотивації, а також свідчить про рівень доцільності та економічної віддачі інвестицій банку в кадровий ресурс. Як видно з таблиці 2.3, рентабельність витрат на персонал зменшилась з 16,7% у 2021 році до 7,8% у 2022 році тобто на 9%. У 2023 році спостерігалось значне зростання показника у понад 16 разів до 127,7%.

Показник обсягу активів на одного працівника розраховується як частка загального обсягу активів банку до кількості його персоналу, відображає рівень завантаженості працівників і демонструє потенціал для підвищення їхньої продуктивності. Цей показник мав приріст упродовж 2021-2023 рр., збільшившись з 9,6 млн грн до 18,7 млн грн на одного співробітника.

Можна стверджувати, що Ощадбанк досить ефективно розпоряджається людськими ресурсами, оскільки одним із основних показників є зростання значень операційного та чистого прибутку у 2021-2023 рр. Персонал банку також має можливість підвищувати кваліфікацію та здобувати нові знання за допомогою регулярних тренінгів та курсів, що сприяє професійному зростанню співробітників, підвищенню їхньої мотивації та зростанню продуктивності праці.

Однак, варто звернути увагу і на недоліки, що присутні в системі управління персоналом Ощадбанку – висока плинність кадрів спричиняє додаткове навантаження на працівників, які виконують більший об'єм роботи під час пошуку кандидатів на вакантні посади; обмежені можливості для швидкого кар'єрного росту, а також відсутність простору для творчого розвитку можуть спричинити відтік молодих та вмотивованих співробітників,

а також кваліфікованого персоналу у пошуках вигідніших умов працевлаштування. Подібні проблеми впливають не тільки на роботу окремих відділень, так і на діяльність усієї регіональної філії та банку зокрема.

Результати дослідження за проблематикою управління АТ «Ощадбанк» були опубліковані у науковому фаховому виданні України (категорія Б) «Формування ринкової економіки в Україні» у науковій статті «Особливості управління персоналом в умовах війни: кейс АТ «Ощадбанк»» (Додаток А.1) [26].

РОЗДІЛ III. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання бренду роботодавця АТ «Ощадбанк» в умовах війни

Ощадбанк як один з найбільших банків входить до кола кращих роботодавців фінансової сфери України. Згідно з експертним оцінюванням умов роботи в українській сфері фінансів, проведеним діловим інтернет-виданням The Page (PG) у рамках проєкту «Найкращі роботодавці України 2024», Ощадбанк посідає друге місце серед фінустанов, отримавши від HR-експертів 88 балів зі 100 можливих [82]. Також серед нагород Ощадбанку за 2023 рік – премія HR-бренд 2024 у номінації «Вибір журі» з проєктом «Мої люди» та місце в рейтингу ТОП-25 роботодавців України, відкритих для талантів до 25 років, що укладається компанією Stud-Point [3, с. 46].

Важливим аспектом підтримки бренду роботодавця для Ощадбанку є розгалужена мережа відділень та наявність філій у кожному регіоні України (табл. 3.1). Таким чином, банк забезпечує не лише доступ до фінансових послуг для клієнтів з усієї території країни, а й можливість працевлаштування у містах, віддалених від обласних центрів.

Частина відділень банку перебуває на тимчасово окупованих з 2014 року територіях Донецької та Луганської областей та у населених пунктах, тимчасово окупованих після повномасштабного вторгнення в 2022 році. У 2024 році з зазначеної кількості відділень у статусі працюючих обліковувалось 1150 ТВБВ, діяльність деяких установ також тимчасово призупинено на підконтрольній Україні території через активні бойові дії і загрозу життю працівників і клієнтів. При цьому, не було зафіксовано значних звільнень, спричинених воєнними діями, співробітники банку з окупованих областей були працевлаштовані у нових регіонах на нових посадах. В цілому близько 3-4% персоналу від загальної

чисельності працівників було збережено шляхом переведення та внутрішнього переміщення у більш безпечні регіони країни [2, с. 22].

Таблиця 3.1

Відокремлені підрозділи АТ «Ощадбанк» станом на 01.01.2025 р.*

№	Філія	Кількість відокремлених підрозділів, од.
1	Вінницьке обласне управління	45
2	Волинське обласне управління	33
3	Дніпропетровське обласне управління	79
4	Донецьке обласне управління	380
5	Житомирське обласне управління	43
6	Закарпатське обласне управління	24
7	Запорізьке обласне управління	52
8	Івано-Франківське обласне управління	38
9	Кіровоградське обласне управління	31
10	Луганське обласне управління	191
11	Львівське обласне управління	122
12	Миколаївське обласне управління	35
13	Одеське обласне управління	80
14	Полтавське обласне управління	35
15	Рівненське обласне управління	39
16	Сумське обласне управління	42
17	Тернопільське обласне управління	33
18	Харківське обласне управління	64
19	Херсонське обласне управління	34
20	Хмельницьке обласне управління	38
21	Черкаське обласне управління	34
22	Чернівецьке обласне управління	45
23	Чернігівське обласне управління	31
24	Головне управління по м. Києву та Київській області	203
Всього відокремлених підрозділів		1751

*Складено автором за матеріалами звітності банку

Після деокупації територій Київської, Сумської, Чернігівської, Харківської, Миколаївської, Херсонської та Донецької областей, Ощадбанк одним із перших серед банків відновив діяльність своїх відділень, підтверджуючи в такий спосіб свій державний статус та соціальну місію. В міру того, як сили оборони України звільняють території, банк працює над формуванням команд працівників в установах на цих територіях із кола колег, хто не виїжджав чи вже повернувся з евакуації, водночас більша увага приділяється безпековим заходам з перевірки співробітників [47], [54].

Варто зауважити, що з початком повномасштабного вторгнення Ощадбанк значно збільшив витрати на забезпечення персоналу, що пояснюється необхідністю створення безпечних умов роботи працівників в умовах зростаючих зовнішніх загроз. У таблиці 3.2 представлена структура витрат на персонал Ощадбанку та зміна обсягів видатків у 2021-2023 рр.

Таблиця 3.2

Динаміка витрат на персонал АТ «Ощадбанк» за видами, 2021-2023 рр.*

Вид витрат на персонал, тис. грн	2021	2022	2023	Темп приросту, %	
				2022/2021	2023/2022
Основна і додаткова заробітна плата	5 115 278	5 833 906	5 636 226	+14,0	-3,4
Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	1 109 714	1 390 406	1 220 227	+25,3	-12,2
Матеріальна допомога та інші соціальні виплати	1 457	779 145	143 520	+53376,0	-81,6
Витрати на підготовку кадрів	1 066	672	828	-37,0	+23,2
Витрати на спецодяг та інші засоби захисту працівників	1	0	310	-100,0	-
Інші витрати на утримання персоналу	81 366	136 898	187 005	+68,2	+36,6
Всього витрати на персонал	6 308 882	8 141 026	7 188 116	+29,0	-11,7

*Складено автором за даними оборотно-сальдового балансу банку [46]

Вагому частку у витратах усіх років становлять виплати заробітної плати та сплата ЄСВ, що є звичайними складовими бухгалтерського балансу будь-якої компанії. Варто звернути увагу на складову матеріальної допомоги та соціальних виплати співробітникам, що зросла з 1,5 млн грн у 2021 році до 779,1 млн грн у 2022 році, збільшившись у більш ніж 530 разів через війну. У 2023 році соціальні виплати склали 143,5 млн грн, зменшившись за один рік на 82%, але все ще майже у 100 разів перевищували показник 2021 року.

Війна помітно вплинула і на сегмент витрат на підготовку кадрів: видатки зменшились майже на 40% від 1,1 млн грн у 2021 році до 670 тис. грн у 2022 році, а у 2023 році збільшились на чверть до 830 тис. грн. Таку динаміку можна пояснити зміною пріоритетності витрат у перший рік повномасштабного вторгнення та поступову стабілізацію ситуації у 2023 році.

Порівняємо також видатки на персонал найбільших банків України, щоб визначити, яку частину коштів витратили основні фінансові установи на забезпечення своїх співробітників у одному і тому ж періоді. Для того щоб аналіз був більш точним, загальну суму видатків за кожним видом витрат було розділено на чисельність персоналу, таким чином було отримано показник витрат на одного працівника (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Витрати на персонал банків України
у розрахунку на одного працівника у 2023 р., тис. грн***

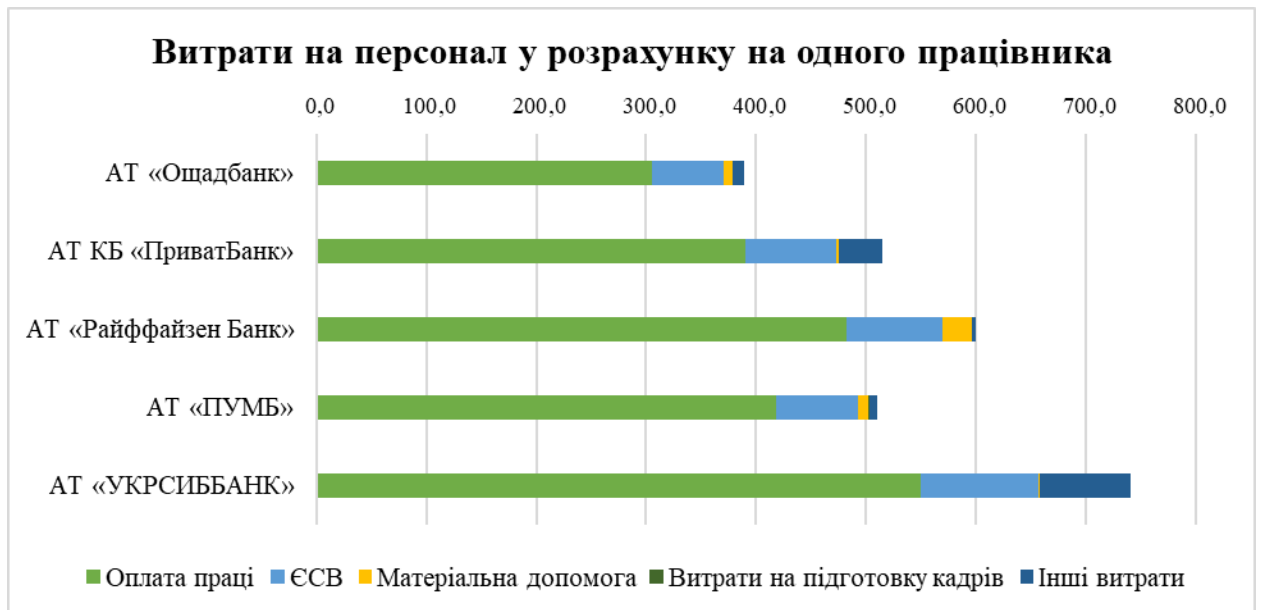
Вид витрат на персонал	АТ «Ощадбанк»	АТ КБ «ПриватБанк»	АТ «Райффайзен Банк»	АТ «ПУМБ»	АТ «Укрсиббанк»
Основна і додаткова заробітна плата	304,8	390,3	482,4	417,7	550,2
Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	66,0	82,5	87,3	75,0	107,0
Матеріальна допомога та інші соціальні виплати	7,8	2,5	26,0	9,3	1,2
Витрати на підготовку кадрів	0,04	0,17	0,07	1,32	0,08
Витрати на спецодяг та інші засоби захисту працівників	0,02	0,49	0,01	0,00	0,05
Інші витрати на утримання персоналу	10,1	38,8	4,4	6,8	81,5
Всього витрати на персонал	388,7	514,7	600,1	510,1	740,1

*Складено автором за даними оборотно-сальдових балансів банків [46]

Як видно з таблиці, Ощадбанк має один з найнижчих показників витрат на персонал серед розглянутих установ майже за усіма видами видатків. Це пов'язано з тим, що як державна установа, Ощадбанк має бюджетні та законодавчі обмеження щодо зарплатної політики. Комерційні банки пропонують вищий рівень оплати праці, премій, корпоративних бонусів, страхових пакетів, що в Ощадбанку значно обмежені. Також на низькі показники витрат може впливати наявність розгалуженої мережі відділень та значної чисельності працівників, тому загальні витрати розподіляються між більшою кількістю людей, що знижує витрати у розрахунку на одного працівника.

Одним із важливих показників є витрати на підготовку персоналу. На цей вид видатків у Ощадбанку виділяється лише 0,04 тис. грн, що є найменшим показником серед розглянутих банків. Така ситуація пояснюється незначними інвестиціями в розвиток персоналу або ж обмеженнями, пов'язаними з війною.

Також витрати на персонал проаналізованих українських банків зображено на рисунку 3.1. Ті банки, що мають меншу чисельність персоналу – АТ «Укрсиббанк» (4,4 тис. осіб), АТ «Райффайзен Банк» (6,3 тис. осіб) та АТ «ПУМБ» (6,8 тис. осіб) – можуть виділити більшу частину коштів на забезпечення своїх працівників, в той час як АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк», чисельність персоналу яких становить 20,5 та 18,5 тис. співробітників відповідно, змушені розподіляти витрати на значно більшу чисельність персоналу, що призводить до нижчих показників витрат на одного співробітника. Це зумовлено потребою утримання великої мережі відділень та забезпечення операційної діяльності на всій території України, що обмежує можливості підвищення заробітних плат, соціальних виплат та інвестицій у розвиток персоналу.



*Рисунок 3.1. Витрати на персонал банків України у розрахунку на одного працівника у 2023 р., тис. грн**

**Розраховано автором*

Варто відмітити, що найменшим показником витрат серед усіх розглянутих банків є витрати на підготовку кадрів. Лише у АТ «ПУМБ» цей показник перевищує 1 тис. грн у розрахунку на одного працівника. Така ситуація може мати негативні наслідки щодо якості та продуктивності роботи персоналу, оскільки через недовготривалу та невідповідну підготовку при прийомі на роботу чи переведенні на іншу посаду працівники можуть зіткнутися з труднощами адаптації, зниженням ефективності та збільшенням кількості помилок через незнання інструкцій чи методик виконання банківських операцій.

У контексті управління персоналом у згаданих банках України варто згадати і комунікаційну складову. Так, роботодавець має спрямовувати певні зусилля на пошук кандидатів на вакантні посади: не лише створити умови для вже наявних працівників, а й зацікавити шукачів роботи, змусивши звернути увагу саме на себе. Проаналізуємо офіційні вебсайти розглянутих банків у контексті наявності інформації для потенційних працівників (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Комунікація банків України з потенційними працівниками*

Критерії	АТ «Ощадбанк»	АТ КБ «ПриватБанк»	АТ «Райффайзен Банк»	АТ «ПУМБ»	АТ «Укрсиббанк»
Наявність вкладки «Кар'єра» на сайті	Вкладка «Кар'єра в Ощад» у розділі «Про банк» на головній сторінці сайту	Вкладка «Кар'єра» у розділі «Корисна інформація» на головній сторінці сайту	Вкладка «Кар'єра» в нижній частині головної сторінки сайту	Вкладка «Кар'єра в банку» в нижній частині головної сторінки сайту	Вкладка «Кар'єра в банку» у верхній частині головної сторінки сайту
Простота знаходження вкладки	Так	Так	Ні	Так	Ні
Наявність переліку вакансій	Так	Так	Так	Так	Так
Наявність інформації про стажування / практику	Стажкування і практика	Практика	Відсутня	Відсутня	Практика
Інша інформація на вкладці	Місія та цінності банку, переваги роботи в Ощаді, відгуки працівників	Загальна інформація про банк, переваги роботи, інформація про етапи відбору, відповіді на поширені запитання	Загальна інформація про роботу в банку, цінності, інформація про етапи відбору, переваги роботи, відгуки працівників	Переваги роботи в банку, розподіл кандидатів за досвідом	Інформація про етапи відбору, загальна інформація про роботу в банку, переваги роботи, кар'єрні історії

*Розроблено автором на основі джерел [12], [33], [34], [61], [69]

Отже, усі розглянуті банки використовують офіційний вебсайт як один із шляхів комунікації з потенційними працівниками. Спільною рисою для усіх розглянутих вебсайтів є наявність переліку вакансій та додаткової інформації про банк, що може спонукати працівника надіслати резюме саме до цієї установи. Водночас деякі банки, як от Ощадбанк, Приватбанк та Укрсиббанк спрямовують свої зусилля також і на залучення молодих фахівців, реалізуючи такий інструмент, як прелімінаринг – пропозиції стажування та проходження практики з можливістю подальшого працевлаштування талановитих студентів.

Для отримання більш точних результатів проаналізуємо комунікаційний аспект спрямування зусиль на залучення потенційних працівників за методом багатокритерійного аналізу SAW (Simple Additive Weighting – просте адитивне зважування) [7]. Для цього оцінимо усі критерії за 5-ти бальною шкалою, де 5 – максимально можливий бал, а 1 – мінімально можливий бал. Вага критеріїв також призначається експертним шляхом. Визначимо максимальне значення оцінювання за кожним критерієм (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Експертне оцінювання критеріїв для оцінювання вебсайту кожного банку*

Критерії Банки	Наявність вкладки «Кар'єра» на сайті	Простота знаходження вкладки	Наявність переліку вакансій	Наявність інформації про стажування / практику	Інша інформація на вкладці
<i>Вага критерію</i>	0,3	0,25	0,2	0,1	0,15
АТ «Ощадбанк»	5	5	5	5	3
АТ КБ «ПриватБанк»	5	5	5	3	4
АТ «Райффайзен Банк»	5	4	5	1	2
АТ «ПУМБ»	5	5	5	1	2
АТ «Укрсиббанк»	5	3	5	3	5
Максимальне значення	5	5	5	5	5

*Розроблено автором

Для нормалізації отриманих значень необхідно розділити кожен експертну оцінку на максимально можливий бал, отриманий за досліджуваним критерієм (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Нормалізована матриця рішень

Критерії Банки	Наявність вкладки «Кар'єра» на сайті	Простота знаходження вкладки	Наявність переліку вакансій	Наявність інформації про стажування / практику	Інша інформація на вкладці
<i>Вага критерію</i>	0,3	0,25	0,2	0,1	0,15
АТ «Ощадбанк»	1,0	1,0	1,0	1,0	0,6
АТ КБ «ПриватБанк»	1,0	1,0	1,0	0,6	0,8
АТ «Райффайзен Банк»	1,0	0,8	1,0	0,2	0,4
АТ «ПУМБ»	1,0	1,0	1,0	0,2	0,4
АТ «Укрсиббанк»	1,0	0,6	1,0	0,6	1,0

**Розраховано автором*

Для обчислення зваженої оцінки S для кожного досліджуваного банку необхідно знайти суму добутку усіх нормалізованих оцінок на вагу відповідних критеріїв (табл. 3.7). Ранжирування банків здійснюється за величиною значення S (чим більше значення S , тим кращі результати має вебсайт досліджуваного банку).

Таблиця 3.7

Ранжування альтернатив за значеннями параметра S

Банки	Зважена сума оцінок S	Ранг
АТ «Ощадбанк»	0,94	1
АТ КБ «ПриватБанк»	0,93	2
АТ «Райффайзен Банк»	0,78	5
АТ «ПУМБ»	0,83	4
АТ «Укрсиббанк»	0,86	3

**Розраховано автором*

Таким чином, згідно з методом SAW Ощадбанк найбільш змістовно наповнює свій вебсайт корисною інформацією для налагодження зв'язку з потенційними працівниками.

Одним із основних методів оцінювання бренду роботодавця є проведення опитування персоналу та визначення залученості, лояльності та задоволеності працівників компанією, в якій вони працюють. Отримані результати анкетування можуть використовуватися для визначення сильних та слабких сторін системи управління персоналом у компанії, а також допомогти розробити заходи зі збільшення лояльності персоналу та покращення сприйняття ними бренду роботодавця.

Для оцінювання залученості співробітників Ощадбанку скористаємось методикою Gallup Q12, запропонованою Маркусом Букінгемом і Куртом Кофманом у книзі «По-перше, поруште всі правила» [85]. Цей опитувальник містить 12 простих та універсальних запитань, що вказують на кореляцію між залученістю співробітників компанії та її ключовими бізнес-результатами: продуктивністю, прибутком, утриманням і задоволеністю клієнтів. Питання анкети передбачали два варіанти відповіді: «Так» або «Ні» (див. Додаток В.1).

Щоб визначити, наскільки залученими є співробітники компанії, отримані результати анкетування слід проаналізувати за формулою 3.1 [29]:

$$\text{Залученість персоналу} = \frac{\text{Кількість відповідей "Так"}}{\text{Загальна кількість відповідей}} * 100\% \quad (3.1)$$

Задовільним результатом оцінювання вважається ситуація, коли позитивні відповіді перевищують негативні, тобто залученість персоналу становить понад 50%. Високим рівнем залученості вважається результат перевищує 70% [29]. Водночас, відповіді респондентів можна проаналізувати за рівнями потреб (рис. 3.2). Коли у співробітників компанії задоволені потреби трьох базових рівнів, компанія та її персонал мають можливість отримати максимальну віддачу від верхнього рівня, особистісного зростання працівників.

Задовільним результатом оцінювання вважається ситуація, коли позитивні відповіді перевищують негативні, тобто залученість персоналу становить понад 50%. Високим рівнем залученості вважається результат перевищує 70% [29]. Водночас, відповіді респондентів можна проаналізувати

за рівнями потреб (рис. 3.2). Коли у співробітників компанії задоволені потреби трьох базових рівнів, компанія та її персонал мають можливість отримати максимальну віддачу від верхнього рівня, особистісного зростання працівників.



*Рисунок 3.2. Рівні потреб за методикою Gallup Q12**

**Розроблено автором на основі джерела [83]*

В анкетуванні взяли участь 22 співробітники Ощадбанку із різних відділень міста Києва, в тому числі керівники відділень, заступники керівників, менеджери та касири.

Після проведеного опитування співробітників Ощадбанку та аналізу отриманих відповідей, залученість персоналу банку за методикою Gallup Q12 можна розрахувати за наступними даними (3.2):

$$\text{Залученість персоналу Ощадбанку} = \frac{231}{264} * 100\% = 87,5\% \quad (3.2)$$

Отже, оскільки більша частка відповідей, отриманих у результаті анкетування, була ствердною, можна зробити висновок, що опитані працівники мають високий рівень залученості до роботи у банку, це вказує на вмотивованість, задоволеність умовами праці та лояльність співробітників до банку, їхню зацікавленість у досягненні спільних цілей та готовність

докладати додаткові зусилля для збільшення ефективності та продуктивності роботи.

Також було проведено анкетування співробітників, спрямоване на дослідження різних аспектів бренду роботодавця Ощадбанку. Анкета мала таку структуру (див. Додаток В.2):

1. Економічний аспект;
2. Психологічний аспект;
3. Функціональний аспект;
4. Організаційний аспект;

Ці аспекти оцінюються за 5-бальною шкалою Лайкерта, де 5 – «погоджуюсь»; 4 – «частково погоджуюсь»; 3 – «важко відповісти»; 2 – «частково не погоджуюсь»; 1 – «не погоджуюсь».

Для того щоб проаналізувати кожен з представлених аспектів бренду роботодавця, розрахуємо бали для кожного блоку відповідей: економічних, психологічних, функціональних та організаційних факторів. Кожна відповідь респондента оцінюється за шкалою від 1 («не погоджуюсь») до 5 («погоджуюсь»), також розраховується максимально можлива кількість балів для кожного блоку запитань. Для отримання результату по кожному аспекту отримана сума балів ділиться на максимальну оцінку та виражається у відсотках до 100% результату (табл. 3.8).

У таблиці 3.8 представлені результати проведеного опитування та наведена чисельність респондентів, що оцінили наведені аспекти від 1 («не погоджуюсь») до 5 («погоджуюсь»). Варто зауважити, що оскільки питання 2.7 «Я відчуваю, що керівництво ставиться краще до колег, аніж до мене, і це мене ображає» на відміну від інших тверджень є зворотнім (має негативний зміст), то для коректності розрахунків отримані відповіді були обернені. Таким чином, для цього питання відповіді в анкеті 1 («не погоджуюсь») були оцінені у 5 балів як максимально можливий результат, а відповіді 5 («погоджуюсь») – 1 бал.

Таблиця 3.8

Результати анкетування співробітників Ощадбанку*

Відповіді респондентів на питання за відповідними аспектами	Бали за відповідь				
	1	2	3	4	5
1. Економічний аспект					
1.1. Я задоволений(-а) розміром моєї заробітної плати та регулярністю її виплати	1	3	4	5	9
1.2. Мені влаштує рівень соціальних благ в Ощадбанку (оплата відпустки та лікарняних, медичне страхування, подарунки до свят)	0	1	4	6	11
1.3. Я знаю, що за потреби зможу отримати матеріальну допомогу від банку	3	1	5	5	8
1.4. Я впевнений(-а) у стабільності мого працевлаштування	0	2	3	3	14
Сума балів	4	14	48	76	210
2. Психологічний аспект					
2.1. Я поділяю корпоративні цінності Ощадбанку та відчуваю себе частиною єдиної команди	1	0	1	6	14
2.2. Я почуваюсь піднесено, коли можу допомогти клієнтам у консультуванні їхніх питань чи проблем	1	0	0	5	16
2.3. У моєму офісі/відділенні панує атмосфера взаєморозуміння та підтримки	0	1	1	6	14
2.4. У складних ситуаціях я можу покладатися на колег, їх підтримку та допомогу	0	0	1	4	17
2.5. Мій керівник справедливо розподіляє завдання між усіма співробітниками у колектив	1	1	1	3	16
2.6. Мій керівник справедливо оцінює результати моєї діяльності та роботи колег	0	2	0	6	14
2.7. Я відчуваю, що керівництво ставиться краще до колег, ніж до мене, і це мене ображає	3	1	2	4	12
Сума балів	6	10	18	136	515
3. Функціональний аспект					
3.1. Я розумію свої обов'язки та завдання на робочому місці	0	0	0	4	18
3.2. Мене задовольняє мій графік та режим роботи	1	0	3	7	11
3.3. Я маю доступ до усього необхідного обладнання, комп'ютерної техніки, канцтоварів	0	0	2	7	13
3.4. Мій офіс/відділення має зручне місцезнаходження	0	1	1	5	15
3.5. Мене задовольняють умови роботи у офісі/відділенні (ремонт, меблі, внутрішній дизайн)	2	1	7	6	6
3.6. Я впевнений(-а), що зможу просуватися кар'єрними сходами в Ощадбанку;	0	2	5	10	5
3.7. Ощадбанк створює умови для кар'єрного зростання талановитих співробітників та сприяє їхньому розвитку	0	1	7	9	5
3.8. Ощадбанк забезпечує можливість професійного розвитку співробітників (курси з підвищення кваліфікації, доступні тренінги, можливість розвиватися у різних професійних напрямках)	2	0	4	4	12
Сума балів	5	10	87	208	425
4. Організаційний аспект					
4.1. Я добре ознайомлений(-а) з особливостями діяльності Ощадбанку, його банківськими продуктами та послугами	0	0	1	8	13
4.2. Я добре орієнтуюсь на вебсайті Ощадбанку та легко можу знайти всю потрібну мені інформацію	0	3	1	9	9
4.3. Я вважаю Ощадбанк привабливим місцем для працевлаштування	0	1	3	10	8
4.4. Я готовий(-а) рекомендувати Ощадбанк друзям та знайомим для працевлаштування	1	0	4	6	11
Сума балів	1	8	27	132	205

*Розраховано автором за результатами анкетування

На основі отриманих результатів анкетування можна оцінити рівень розвитку бренду роботодавця Ощадбанку та кожного окремого аспекту. У таблиці 3.9 представлені розраховані бали для усіх складових.

Таблиця 3.9

Результати оцінювання бренду роботодавця Ощадбанку*

Аспект бренду роботодавця	Сума балів	Максимально можлива сума балів	Наближеність до максимуму
Економічний	352	440	80,0%
Психологічний	685	770	89,0%
Функціональний	735	880	83,5%
Організаційний	373	440	84,8%
Загальний бал бренду роботодавця	2145	2530	84,8%

*Розраховано автором за результатами анкетування

Для визначення рівня розвитку окремих аспектів та загального бренду роботодавця, пропонуємо скористатися такими інтервалами (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Рівні розвитку бренду роботодавця*

Рівень	Межі рівня за відсотком наближення до максимуму
Високий	85-100
Середній	60-84
Низький	0-59

*Розроблено автором

Отже, найвищу оцінку (89,0%) має психологічний аспект бренду роботодавця, що свідчить про позитивний соціально-психологічний клімат, налагоджену корпоративну культуру та налагоджену комунікацію у відділеннях. Організаційний (84,8%) та функціональний (83,5%) аспекти також мають досить високі оцінки, що вказує на лояльність співробітників, а також їх обізнаність щодо особливостей діяльності як банку в цілому, так і окремих відділень. Найнижчі значення розрахованого показника має економічний аспект (80,0%), що свідчить про певну незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, бонусної системи та нарахуванням премій. Загалом рівень розвитку бренду роботодавця (84,8%) Ощадбанку можна оцінити як наближений до високого.

Водночас, незважаючи на загальне позитивне сприйняття банку співробітниками, існують певні слабкі місця у організації діяльності окремих відділень (рис. 3.3). Зокрема, лише близько чверті опитаних співробітників відповіли, що їх повністю задовольняють умови роботи у офісі/відділенні; 27% респондентів зазначили, що ремонт та меблі в цілому їм до вподоби, але вони не проти покращення; третина працівників не дала чіткої відповіді на це питання, 14% респондентів висловили своє невдоволення щодо загального облаштування та дизайну робочих приміщень. Така статистика може свідчити про відмінності у оздобленні різних відділень: нові та сучасні установи забезпечені новим оздобленням та не потребують ремонту, в той час як старі відділення не мають достатнього фінансування для проведення капітальних ремонтних робіт чи оновлення внутрішнього дизайну. Це не лише створює дискомфорт для роботи співробітників, а й зменшує лояльність, терплячість та задоволеність якістю обслуговування у споживачів.



*Рисунок 3.3. Сприйняття умов роботи співробітниками Ощадбанку**

**Розроблено автором на основі результатів опитування*

Також суперечливі результати були отримані для питань №3.6 «Я впевнений(-а), що зможу просуватися кар'єрними сходами в Ощадбанку» та №3.7 «Ощадбанк створює умови для кар'єрного зростання талановитих співробітників та сприяє їхньому розвитку» (рис. 3.4). Майже чверть

опитаних повністю погодилась з наведеними твердженням, понад 40% відповідей отримав варіант «частково погоджуюсь», також значну кількість балів (23% та 32%) – варіант «важко відповісти». Подібна невпевненість пояснюється відсутністю чіткої системи кар'єрного зростання в банку, недосконалою системою мотивації співробітників за їх досягнення та недостатнім визнанням успіхів персоналу на вищих рівнях управління. Працівники можуть не відчувати реальних перспектив просування через обмежену кількість вакансій на вищих посадах або значні вимоги для здійснення підвищення.



*Рисунок 3.4. Сприйняття можливостей кар'єрного зростання респондентами**

**Розроблено автором на основі результатів опитування*

Варто звернути увагу і на проблему визнання індивідуальних досягнень співробітників банку, виявлену за результатами опитування за методикою Gallup Q12 у питаннях №4, №5 та №7 (рис. 3.5). Певна невдоволеність, викликана непомітністю зусиль, ідей та індивідуальних потреб та думок, була присутня у кожного п'ятого респондента.

Така ситуація пояснюється особливістю роботи банківських відділень – чітка структурованість алгоритму дій та поставлених завдань; недопущення відсторонення від інструкцій та протоколів; успіх, що залежить від

злагодженої роботи усього персоналу; рутинність процесів та малий простір для виявлення креативу. В умовах сильного та тривалого навантаження співробітники відчувають зменшення вмотивованості до продуктивної праці, що спонукає роботодавця до пошуку нових методів та інструментів заохочення персоналу.

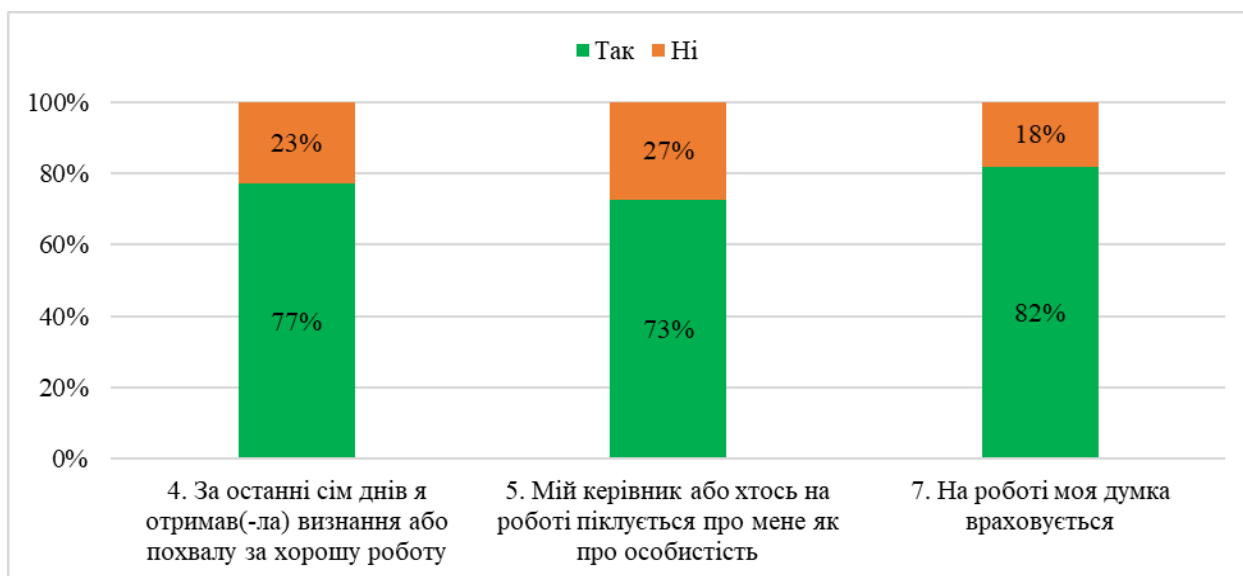


Рисунок 3.5. Проблема визнання індивідуального внеску співробітників Ощадбанку*

*Розроблено автором на основі результатів опитування

Отже, у результаті дослідження проблематики бренду роботодавця АТ «Ощадбанк» як однієї з системно важливих фінансових установ країни та подальшого проведеного анкетування співробітників Ощадбанку було проаналізовано рівні розвитку різних аспектів бренду роботодавця банку та виявлено низку проблем, вирішення яких сприятиме підвищенню лояльності, задоволеності, вмотивованості, залученості та продуктивності співробітників та у підсумку сприятиме підвищенню якості надання банківських послуг.

3.2. Організаційні заходи з удосконалення управління персоналом АТ «Ощадбанк» в умовах війни

Стійкість та безперервність функціонування банківської сфери є запорукою економічного розвитку будь-якої країни, а в умовах війни ця роль набуває особливого значення. Саме здатність фінансових установ зберігати функціональність і продовжувати виконання своїх функцій та обов'язків визначає не лише стійкість економіки, а й суспільства та країни в цілому.

Приклад України у часи повномасштабного 2022 році чітко демонструє критичну важливість банків для підтримки обороноздатності країни. Через банківську систему здійснюються виплати заробітної плати військовим і держслужбовцям, нараховуються пенсії літнім людям, надається фінансова допомога вразливим категоріям населення — внутрішньо переміщеним особам, малозабезпеченим, багатодітним родинам тощо. Безперебійна робота банків також є опорою для волонтерського руху: вона забезпечує проведення зборів коштів на потреби армії, відкриття благодійних рахунків для допомоги постраждалим від війни тощо.

Щоб банки могли ефективно функціонувати в умовах воєнного часу, необхідно створити гнучку й надійну систему управління персоналом. Така система повинна оперативно реагувати на виклики та забезпечувати якісне виконання всіх поставлених завдань.

Наразі одними з основних проблем Ощадбанку у сфері управління людськими ресурсами є кадровий голод та нестача досвідчених працівників з потрібною кваліфікацією. За роки повномасштабної війни чисельність персоналу зменшилась і внаслідок внутрішніх переміщень, скорочення кількості відділень та структурних підрозділів, і внаслідок активних бойових дій на території країни, оскільки працівники залишають роботу та власні домівки, рятуючись від обстрілів та атак ворога та шукаючи притулку за кордоном. Навантаження на працівників, що лишаються, значно зростає, адже банк, щоб лишатись на плаву, має працювати з більшими зусиллями. В

результаті – збільшення планових показників та встановлення нових цілей і завдань для виконання у відділеннях.

Водночас на вільні вакансії доводиться приймати нових співробітників – недосвідчених, часто без необхідних знань та навичок, тих, що раніше навіть не працювали у сфері фінансів. Такі працівники в обмежені терміни проходять навчання та залучаються до роботи. З часом частина працівників, не витримуючи навантаження, звільняється, або ж шукає можливість внутрішнього переміщення на іншу посаду. Це і спричиняє високі показники плинності кадрів, що значно перевищують довоєнні значення.

Решта працівників, які повинні виконувати поставлені перед відділенням завдання, повинні докладати зусилля і виконувати додаткову роботу, що не завжди вдається. Наслідками цього є і зниження продуктивності праці, і виникнення конфліктів у колективі, і зниження мотивації персоналу.

У розрізі виокремлених проблем можна запропонувати такі пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом АТ «Ощадбанк»:

1. *Створення внутрішнього кадрового резерву.* До структури входитимуть висококваліфіковані працівники різних напрямів діяльності, що у випадку нагальної потреби, відпустки, лікарняного, звільнення штатних працівників можуть бути оперативно залучені для тимчасової заміни персоналу відділень.

2. *Розширення взаємодії з профільними ЗВО,* проходження студентами стажування та виробничої практики в банку. Мета цього заходу – зацікавлення молоді у працевлаштуванні у сфері фінансів, створення сприятливих умов для раннього відбору молодих спеціалістів у штат персоналу.

3. *Створення програми менторства,* за якої досвідчені працівники допомагатимуть новим співробітникам адаптуватись до умов роботи упродовж перших місяців працевлаштування. За цією програмою новачки можуть отримувати кваліфіковану допомогу та консультації від призначених

менторів, що спростить ознайомлення з усіма необхідними банківськими процесами, проходження навчання та складання тестувань, знизить відсоток помилок та полегшить адаптацію у новому колективі.

Також за виявленими слабкими сторонами у сфері управління брендом роботодавця і задля підвищення рівня задоволеності співробітників можна рекомендувати Ощадбанку такі організаційно-економічні заходи:

– *Покращення умов роботи у офісах/відділеннях.* Для визначення масштабів ремонтних робіт необхідно провести аудит стану усіх працюючих відділень та проранжувати їх залежно від потреби у фінансуванні. Першочергово варто звернути увагу на відділення, що мають високий рівень відвідуваності клієнтів, оскільки якість обслуговування споживачів залежить від рівня функціональності та комфорту приміщень. Поступово також необхідно виділяти кошти на модернізацію старих відділень, оновлюючи офісні меблі, техніку та інтер'єр. Усі оновлення необхідно здійснювати з урахуванням особливостей воєнного часу – забезпечувати відділення планами розташування найближчих укриттів, наближати приміщення до стандартів інклюзивності тощо. Для забезпечення комфорту співробітників також можна оснастити робочі місця ергономічними меблями для підвищення продуктивності праці та зменшення втоми персоналу, а також забезпечити співробітників сучасною банківською технікою та технологіями для полегшення виконання певних обов'язків.

– *Вдосконалення системи кар'єрного зростання.* Чітка система кар'єрного розвитку, що ґрунтується на досягненнях співробітників, їхньому стажі роботи та рівні професійних навичок допоможе не лише утримати та підвищити мотивацію уже наявних співробітників, а й зацікавить потенційних працівників та молодь, що шукають працевлаштування. Рекомендовано до впровадження кращих практик індивідуальних кар'єрних планів для співробітників, щоб допомогти їм розвиватися в межах банку.

– *Вдосконалення системи мотивації та визнання успіхів.* Для збільшення продуктивності праці іноді недостатньо підвищити заробітну

плату чи призначити грошову винагороду за виконання завдань. Працівникам важливо отримувати визнання досягнень та успіхів, щоб не лише підтримувати рівень результативності, а й підвищувати його. Варто запровадити систему щоквартального чи щорічного визнання найкращих співробітників на рівні відділень, регіональних управлінь чи філій; заохочувати працівників проведенням корпоративних заходів, путівками на відпочинок чи колективним відвідуванням театрів та музеїв; впровадити систему накопичувальних бонусів за успішне виконання завдань з можливістю самостійного обрання винагороди з запропонованого переліку.

Впровадження запропонованих заходів дозволить АТ «Ощадбанк» підвищити рівень залученості працівників, знизити рівень плинності кадрів та підвищити загальну ефективність роботи персоналу, що сприятиме підвищенню якості банківських послуг.

ВИСНОВКИ

Проведене наукове дослідження особливостей управління персоналом банківської установи в умовах війни дало змогу сформулювати такі висновки:

1. Співробітники є ключовим чинником успішної діяльності будь-якої компанії. Ефективне управління персоналом відіграє критично важливу роль для функціонування організацій. Саме результативна співпраця між керівництвом і працівниками визначає можливість реалізації стратегічних цілей і втілення місії компаній. Залежно від внутрішніх факторів та зовнішніх умов кожна організація для управління персоналом використовує поєднання різних концепцій, принципів та методів менеджменту, що дозволяє найбільш ефективно використати потенціал кожного співробітника.

2. Повномасштабне вторгнення докорінно трансформувало підходи до управління персоналом в українських компаніях. Ті засади та установи, що діяли до 24 лютого 2022 року, виявилися непридатними в нових умовах, і бізнесу довелося оперативно адаптуватися, впроваджуючи нові формати взаємодії зі своїми співробітниками. Під час війни основний фокус управління персоналом змістився з досягнення операційної ефективності та максимізації корисного ефекту від продуктивності праці кожного співробітника на збереження команди, фізичну безпеку та психоемоційний баланс кожної людини. У бакалаврській роботі дістали подальшого розвитку теоретичні положення щодо пріоритизації безпекових методів та інструментарію менеджменту у загальній системі менеджменту банківських установ в умовах воєнного стану.

3. Управління персоналом у банківських установах в силу відсутності матеріального виробництва та зосередженості на якості обслуговування клієнтів має свої особливості: діють вимоги до дисципліни, точності, дотримання інструкцій та правил. При відборі банківського персоналу звертається увага на високу кваліфікацію, надійність, уважність та здатність

брати на себе відповідальність. Умови війни актуалізували важливість збереження працездатного персоналу, релокації кадрів, підтримки мобілізованих працівників і швидкого навчання новачків. Персонал банку в умовах воєнного стану став запорукою не лише безперебійного та якісного обслуговування для клієнтської бази, а й для обороноздатності держави загалом, виконуючи критично важливі банківські операції та функції для забезпечення фінансової стабільності.

4. Для того, щоб продовжити свою діяльність у зміненому війною середовищі, Ощадбанк розпочав процес адаптації до нових умов роботи, демонструючи приклад соціально відповідального управління персоналом: частину працівників з міркувань безпеки було переведено на дистанційний режим роботи; до уваги прийняті принципи інклюзивності та безбар'єрності для зручності роботи працівників та якісного обслуговування усіх потреб клієнтів; розроблено та затверджено програму адаптації співробітників-ветеранів для легшого повернення у суспільне життя та робоче середовище. Водночас з цим основними проблемами Ощадбанку у сфері управління персоналом було визначено кадровий дефіцит і високу плинність кадрів, спричинені тривалим воєнним станом, вимушеною еміграцією частини населення, включно з кваліфікованими банківськими працівниками, за кордон, релокацією працівників з небезпечних регіонів та високим психоемоційним навантаженням на персонал.

5. Формування бренду роботодавця під час війни відіграє важливу роль у забезпеченні будь-якої організації людськими ресурсами. Водночас звичні аспекти HR-бренду, як от комфортні умови праці, можливості самореалізації та кар'єрного розвитку, доповнились характерними для воєнного часу особливостями: інклюзивність, підтримка волонтерства та особлива увага до індивідуальних якостей співробітника. Ощадбанк працює над розвитком бренду роботодавця, акцентуючи увагу на стабільності, надійності працевлаштування та соціальній відповідальності банку, зокрема за рахунок

підтримки вразливих категорій працівників та допомоги мобілізованим співробітникам та їхнім родинам.

6. Результати проведеного опитування серед співробітників банку підтверджують позитивне сприйняття Ощадбанку як місця для працевлаштування, лояльність до банку та високий рівень залученості. Водночас було виявлено і слабкі місця, як от незадоволеність респондентів умовами роботи, можливостями кар'єрного розвитку та невизнанням індивідуального внеску працівника у роботу відділення.

7. За результатами проведеного аналізу діяльності Ощадбанку та на основі виявлених проблем та слабких сторін, було запропоновано низку організаційних заходів щодо вдосконалення управління персоналом загалом, так і для покращення бренду роботодавця зокрема. Впровадження запропонованих заходів дозволить Ощадбанку підвищити продуктивність праці співробітників, зменшити відтік персоналу та сприяти задоволеності та вмотивованості колективу.

Отже, з огляду на представлений вище матеріал можна стверджувати, що всі завдання, поставлені відповідно до мети, об'єкта та предмета кваліфікаційної роботи бакалавра, були успішно реалізовані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року : URL : <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
2. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року : URL : <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
3. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року : URL : <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
4. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року : URL : <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
5. Антон Тютюн, Ощадбанк: Люди з інвалідністю хочуть таке саме обслуговування, як у всіх : URL : <https://rau.ua/personalii/anton-tjutjun-oschadbank-2/> (дата звернення: 24.01.2025).
6. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
7. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. / В.Г. Балан – Київ: Нічлава, 2008. 465 с.
8. Білорус Т. В., Меженкова Д. І. Діагностика та профілактика професійного вигорання як основа управління персоналом в умовах сучасних викликів для України. *Бізнес Інформ*. 2024. №12. С. 339–349. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-339-349>

9. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Вид-во «Ліра-К», 2021. 320 с.

10. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця» // Матеріали міжнар. наук-практ. конф. «Теорія та практика управління розвитком економіки». Київ: 2019. С. 316-318. URL : https://magazine.faaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_10-10-2019.pdf

11. Бути на крок попереду: нові тренди в брендингу роботодавця : URL : <https://dou.ua/forums/topic/42974/> (дата звернення 16.05.2025).

12. Вакансії, працевлаштування, робота. Приватбанк – беремо й робимо / Офіційний вебсайт АТ КБ «ПриватБанк» : URL : <https://privatbank.ua/work> (дата звернення: 23.05.2025).

13. Визначений перелік банків, що є об'єктами критичної інфраструктури в банківській системі України / Офіційний вебсайт Національного банку України : URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/viznacheniy-perelik-bankiv-scho-ye-obyektami-kritichnoyi-infrastrukturi-v-bankivskiy-sistemi-ukrayini> (дата звернення: 13.02.2025).

14. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

15. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти : URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> (дата звернення: 02.04.2025).

16. Від початку повномасштабного вторгнення РФ в Україні кількість людей з інвалідністю зросла на 300 тисяч — Жолнович : URL : <https://susplne.media/946351-mita-ssa-na-stal-ta-aluminij-dla-vsogo-svitu-comu-ih-vvodit-tramp-i-ak-voni-zaskodat-ukraini/> (дата звернення: 24.01.2025).

17. В МЗС назвали кількість українців, які виїхали за кордон через війну : URL : <https://www.unian.ua/society/v-mzs-nazvali-kilkist-ukrajinciv-yaki-vijihali-za-kordon-cherez-viynu-12859074.html> (дата звернення: 27.03.2025).
18. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
19. Головні банкіри України про банкінг під час війни та бачення 2023 року : URL : <https://forbes.ua/money/golovni-bankiri-ukraini-pro-banking-pid-chas-viyni-ta-bachennya-2023-roku-23012023-10945> (дата звернення: 03.04.2025).
20. Данилюк. Д.О., Серета Г.В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2023. Т. 2, №. 15. С. 137-144. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>
21. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.04.2025).
22. Державний центр зайнятості назвав офіційну кількість безробітних в Україні : URL : <https://glavcom.ua/country/society/derzhavnij-tsentr-zajnjatosti-nazvav-ofitsijnu-kilkist-bezrobitnikh-v-ukrajini-1039405.html> (дата звернення: 02.04.2025).
23. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6 (47). С. 433–446. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908>
24. Ефективність, подальша модернізація та стійкість – три кити нової стратегічної програми Ощадбанку до 2028-го / Офіційний вебсайт АТ «Ощадбанк» : URL : <https://www.oschadbank.ua/news/efektivnist-podalsa-modernizacia-ta-stijkist-tri-kiti-novoi-strategicnoi-programi-osadbanku-do-2028-go-12> (дата звернення: 25.01.2025).

25. Жилінська О. І., Філоненко М. М. Новітні кейси управління персоналом в українських компаніях під час війни // Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Kyiv, Ukraine. 2023. Pp. 1322-1329. URL : <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-6-8.11.23.pdf>

26. Жилінська О. І., Філоненко М. М. Особливості управління персоналом в умовах війни: кейс АТ «Ощадбанк». *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. Вип. 52. С. 128-140. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4592>

27. Жилінська, О., Фірсова, С., Білорус, Т. Аксом, Г. Управління брендом роботодавця: методологічні аспекти. *Маркетинг та управління інноваціями*. 2021. № 1. С. 158-169. URL : <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-12>

28. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 85, № 6. С. 155–166. URL : https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155

29. Залученість персоналу: Gallup Q12 : URL : <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/> (дата звернення: 05.03.2025).

30. За рік середня зарплата в Україні зросла на 15,6% — Держстат : URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3180035-za-rik-seredna-zarplata-v-ukraini-zrosla-na-156-derzstat.html> (дата звернення: 19.05.2025).

31. Звіти по державних банках / Офіційний вебсайт Міністерства фінансів України : URL : <https://mof.gov.ua/uk/zviti-po-derzhavnih-bankah-fin> (дата звернення: 25.02.2025).

32. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року : URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf

33. Кар'єра в Ощадбанку / Офіційний вебсайт АТ «Ощадбанк» : URL : <https://www.oschadbank.ua/career> (дата звернення: 23.05.2025).
34. Кар'єра / Офіційний вебсайт АТ «Укрсиббанк» : URL : <https://ukrsibbank.com/career/> (дата звернення: 23.05.2025).
35. Карп В. Менеджмент персоналу українських банків під час війни: нові підходи та стратегії. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 348-359. URL : <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.348>
36. Катаєв А. В. Партнерство між роботодавцем і працівниками – еволюція від школи наукового управління до формування взаємовідносин на засадах соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2704>
37. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14, №. 4. С. 26-34. URL : doi: 10.15673/fe.v14i4.2426
38. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Екосистемність як новітній формат розвитку бренду роботодавця. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 29-40. URL : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-4>
39. Короленко О. Б., Кутова Н. Г. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>
40. Кравченко, І. С., Домуз О. О. Особливості зайнятості у банківському секторі України в сучасних умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Т. 6, № 41. С. 78–86. URL : <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251401>
41. Левицький В.В. Банківський менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 102 с.
42. Марценюк О. В., Руда О. Л., Буяльська В. М. Тенденції ринку банківських послуг в умовах воєнного стану та у післявоєнному відновленні

України. *АГРОСВІТ*. 2024. № 6. С. 134-142. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.6.134

43. Ми закликаємо організації та громадян приєднуватись до розбудови безбар'єрності в Україні вже сьогодні / Офіційний вебсайт АТ «Ощадбанк» : URL : <https://www.oschadbank.ua/news/mi-zaklikaemo-organizacii-ta-gromadan-priednuvatis-do-rozbudovi-bezbarernosti-v-ukraini-vze-sogodni> (дата звернення: 24.01.2025).

44. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.] ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.

45. Мінсоцполітики оприлюднило статистику про кількість ВПО в Україні за областями : URL : <https://acmc.ua/minsoczpolityky-oprylyudnylo-statystyku-pro-kilkist-vpo-v-ukrayini-za-oblastyamy/> (дата звернення: 27.03.2025).

46. Наглядова статистика / Офіційний вебсайт Національного банку України : URL : <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 04.03.2025).

47. Надійність депозитів, допомога армії та відновлення роботи на звільнених територіях: як працює Ощадбанк під час війни : URL : <https://vezha.ua/nadijnist-depozytiv-dopomoga-armiyi-ta-vidnovlennya-roboty-na-zvilnenyh-terytoriyah-yak-pratsyuye-oschadbank-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 03.03.2025).

48. Новікова О. Ф., Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. №5. С. 62–69. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-62-69>

49. Нянько В. М., Нянько Л. Ю., Нянько В. В. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Серія Економічна. Серія Юридична. № 35. С. 96–105. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.7643321>

50. Огляд банківського сектору. Лютий 2022 року / Офіційний вебсайт Національного банку України : URL :

https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2022-02.pdf?v=12

51. Огляд банківського сектору. Лютий 2025 року / Офіційний вебсайт Національного банку України : URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf?v=12

52. Огляд банківського сектору. Травень 2022 року / Офіційний вебсайт Національного банку України : URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2022-05.pdf?v=12

53. Ощадбанк започаткував програму адаптації та соціалізації демобілізованих працівників : URL : <https://business.dii.gov.ua/history-of-success/oshchadbank-zapochatkuvav-prohramu-adaptatsii-ta-sotsializatsii-demobilizovanykh-pratsivnykiv> (дата звернення: 10.01.2025).

54. Ощадбанк: нові сервіси, конкуренція, війна. Головне з розмови Антона Тютюна та Віри Платонової : URL : <https://forbes.ua/company/oshchadbank-novi-servisi-konkurenciya-viyna-golovne-z-rozmovi-antona-tyutyuna-ta-viri-platonovoi-30012023-11321> (дата звернення: 03.03.2025).

55. Ощадбанк / Офіційний вебсайт Міністерства фінансів України : URL : <https://mof.gov.ua/uk/oshhadbank> (дата звернення: 22.01.2025).

56. Ощадбанк – серед найкращих роботодавців України за версією NV та Odgers Berndtson Ukraine / Офіційний вебсайт АТ «Ощадбанк» : URL : <https://www.oschadbank.ua/news/osadbank-sered-najkrasih-robotodavciv-ukraini-za-versieu-nv-ta-odgers-berndtson-ukraine-2> (дата звернення: 17.02.2025).

57. Ощадбанк скоротив 5 тисяч працівників у 2022 : URL : <https://finbalance.com.ua/news/oshchadbank-skorotiv-5-tisyach-pratsivnikiv-u-2022-rotsi> (дата звернення: 18.02.2025).

58. Ощад визнано найкращим банком для юридичних осіб у рамках премії FinAwards 2024 / Офіційний вебсайт АТ «Ощадбанк» : URL :

<https://www.oschadbank.ua/news/osad-viznano-najkrasim-bankom-dla-uridicnih-osib-u-ramkah-premii-finawards-2024> (дата звернення: 27.01.2025).

59. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Вид-во «Ліра-К». 2017. 338 с.

60. Пожар О. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О.М. Пожар, С.В. Зеленський ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.

61. Почніть свою кар’єру в ПУМБ – Працюємо для Вас! / Офіційний вебсайт АТ «ПУМБ» : URL : <https://career.pumb.ua/> (дата звернення: 23.05.2025).

62. Про банк / Офіційний вебсайт АТ «Ощадбанк» : URL : <https://www.oschadbank.ua/about> (дата звернення: 09.02.2025).

63. Прокопенко Н. С., Мирончук В. М., Шепель І. В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>

64. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд — оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року : URL : <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/> (дата звернення: 06.04.2025).

65. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>

66. Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Кужель Н. Л. Ринок праці України в сучасних умовах: проблеми та напрями їх вирішення. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 58–63. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-58-63>

67. Рівень безробіття в Україні : Офіційний вебсайт Міністерства фінансів України : URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/2021/> (дата звернення: 29.03.2025).

68. Рішення Апеляційної палати Державної служби інтелектуальної власності України про визнання знака «ОЩАДБАНК» добре відомим в Україні від 9 березня 2017 року : URL : <https://ukrpatent.org/atachs/oshadbank-wk-res-2017.pdf> (дата звернення: 27.01.2025).

69. Робота в банку: актуальні вакансії. Твоя кар'єра в Райффайзен Банку / Офіційний вебсайт АТ «Райффайзен Банк» : URL : <https://raiffeisen.ua/uk/aem/career.html> (дата звернення: 23.05.2025).

70. Рудьєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

71. Скільки отримують банкіри та чому їхні зарплати зростають під час війни / Офіційний сайт Міністерства фінансів України : URL : <https://minfin.com.ua/ua/2023/10/24/114800937/> (дата звернення: 19.05.2025).

72. Сновидович І. Г. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни // Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі». 2022. С. 149–151. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39946/2/RSESGP_2022_Snovydovych_I-Innovative_solutions_149-151.pdf

73. Статут акціонерного товариства «Державний ощадний банк» : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2003 р. № 261 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2022 р. № 958). *Офіційний вісник України*. 2022. № 70, С. 48

74. Сушко Н. М. Менеджмент персоналу в банках: навч. посіб. Київ, 2008. 146 с.

75. Українське суспільство в умовах війни. 2022 : колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін. ; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.

76. Управління командою в умовах війни : URL : <https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni/> (дата звернення: 28.03.2025).

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

78. Філоненко М.М. Управлінські практики АТ «Ощадбанк» в умовах війни // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій». Київ, 2025. С. 446-447. URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/%D0%A8%D0%92-%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2025_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf

79. Фірсова С. Г., Кожухівська А. О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8178> (дата звернення: 11.03.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.51](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.51)

80. Частка працюючих українців рекордно зросла за час великої війни – НБУ : URL : <https://pravda.com.ua/biznes/chastka-pracyuyuchih-ukrajinciv-rekordno-zrosla-za-chas-velikoji-viyni-805893/> (дата звернення: 19.05.2025).

81. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

82. Які банки визнані найкращими роботодавцями України 2024, і чим вони вразили : URL : <https://thepage.ua/ua/news/nazvano-najkrashih-robotodavciv-2024-u-finansovomu-sektori> (дата звернення: 03.03.2025).

83. Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12 Survey : URL : <https://www.gallup.com/q12/> (дата звернення: 10.03.2025).

84. Haas, F. J., & Fleming, G. J. Personnel Practices and Wartime Changes. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 1946. Is. 244(1). Pp. 48-56. DOI : <https://doi.org/10.1177/000271624624400108> (Original work published 1946)

85. In a Nutshell: Gallup Q12 : URL : <https://blog.hptbydts.com/in-a-nutshell-gallup-q12> (дата звернення: 05.03.2025).

86. James N. Baron, Frank R. Dobbin, and P. Devereaux Jennings. War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry. *American Journal of Sociology*, vol. 92, no. 2. Sep., 1986. DOI : <https://doi.org/10.1086/228504>

87. Kammerer, G. M. An Evaluation of Wartime Personnel Administration. *The Journal of Politics*, vol. 10, no. 1. Feb., 1948. DOI : <https://doi.org/10.2307/2125817>

88. Kammerer, G. M. (2014). *Impact of War on Federal Personnel Administration: 1939–1945*. University Press of Kentucky

89. Keller, Caroline. A Concept of Personnel Administration: During Wartime. *The American Journal of Nursing*, vol. 44, no. 11, 1944, pp. 1040–42. JSTOR. DOI : <https://doi.org/10.2307/3416819>

ДОДАТКИ

Додаток А.1

ISSN 2078-5860. ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ. 2024. Вип. 52. С. 128-140
FORMATION OF MARKET ECONOMY IN UKRAINE. 2024. Is. 52. P. 128-140

УДК 331.108 DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5213>
JEL D21, D81, J29, J53, K31, L20, M12, M14

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ: КЕЙС АТ «ОЩАДБАНК»

Оксана Жилінська¹, Марія Філоненко²

^{1,2}Київський національний університет імені Тараса Шевченка
01033, м. Київ, вул. Володимирська, 60

¹e-mail: zhylinska@knu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

²e-mail: filonenkomasha13777@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6852-4590>

Анотація. У статті досліджено наукові основи управління персоналом українських компаній в умовах воєнного стану. На прикладі АТ «Ощадбанк» проаналізовано трансформацію інструментарію управління персоналом через виклики унаслідок повномасштабної агресії РФ і майже трирічної війни держави-агресора проти незалежної і суверенної України. Особливу увагу приділено інструментам мотивації співробітників, особливостям комунікації в умовах війни, залученні персоналу до соціальних ініціатив. Розглянуто програми «Без бар'єрів» та «Моя безбар'єрність», розроблених для допомоги мобілізованим та демобілізованим співробітникам «Ощадбанку», а також клієнтам з інвалідністю. Акцентовано увагу на проблемі важкодоступності укриттів, необхідних для безпечно перебування персоналу та відвідувачів відділень під час повітряних тривог. Проведено емпіричне дослідження, зокрема анкетування співробітників «Ощадбанку», яке виявило сильні та слабкі сторони управлінських рішень щодо персоналу організації під час війни. Результати дослідження можуть стати основою для розробки рекомендацій з удосконалення взаємодії між організацією та її працівниками в умовах війни.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, психологічна підтримка, фізична безпека, адаптація, соціальні гарантії.

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

Початок повномасштабного вторгнення для українського суспільства спричинив ситуацію винятковості: хаос, коли попередні соціальні інститути вже не відповідали

реальності, а нових ще не існувало, змусив людей діяти за відчуттями, спираючись лише на свої вміння та спроможності [15, ст. 20]. Компанії вимушені були функціонувати за надскладних умов унаслідок низки викликів і загроз, а саме:

- фізичного руйнування активів і необхідності релокації, як засвідчують аналітики, за перший місяць війни п'ять із шести підприємств в Україні зупинили, сповільнили або ж скоротили свою діяльність, половина підприємств працювали лише частково або ж зупинили свою діяльність, і тільки кожне шосте підприємство продовжувало функціонувати, загалом упродовж першого року війни були переміщені 800 підприємств [7, с. 6-7]; загальні непрямі фінансові втрати підприємств та організацій української промисловості, будівельного сектора та сфери послуг за оцінками експертів KSE [3, с. 12] від 24 лютого 2022 року до завершення 2025 року складають майже 410 млрд дол. США (за виручкою) або ж 133 млрд дол. США (за доданою вартістю), що порівнювано із розмірами ВВП України;

- ускладнення і зміни логістичних маршрутів, насамперед через морську блокаду, унеможливило експортно-імпорتنі операції та мультиплікувало логістичні витрати, відтік частини населення за кордон та зниження купівельної спроможності загалом звужували внутрішній попит, при цьому загострення безпекової ситуації позначається на ефективності функціонування торговельних організацій, так, за даними Української Ради Торгових Центрів (UCSC), з початку повномасштабного вторгнення станом на 01.07.2024 тільки через повітряні тривоги кожний торговельний центр в Україні був закритим у середньому протягом 78 робочих днів, а за оцінками експертів KSE [3, с. 13] непрямі фінансові втрати сфери оптової і роздрібною торгівлі від 24 лютого 2022 року до завершення 2025 року сягнуть 450,5 млрд дол. США (за виручкою чи втраченим виторгом) або 74,4 млрд дол. США (за доданою вартістю);

- внутрішня та зовнішня міграція, унаслідок якої за оцінками МОП втрачено 4,8 млн робочих місць, порівняно з довоєнною ситуацією це становить 30% робочих місць на підприємствах і в організаціях України, за умов подальшого загострення військової ситуації може бути втрачено майже половина робочих місць – 7 млн робочих місць, або 43,5% [7, с. 7]; до проблем плинності кадрів, навчання та адаптації нового персоналу, мотивації та підвищення ефективності праці додаються питання втрати трудового потенціалу та людського капіталу, проблеми перевищення попиту вакансій над пропозицією на ринку праці, падіння рівня заробітної плати, вимушені відпустки за власний рахунок робітників [9, с. 63 – 64]; водночас щодо управління персоналом актуалізуються питання фізичної та психологічної безпеки співробітників під час щоденних повітряних тривог, підтримка постраждалих від наслідків бойових дій, залучення співробітників до участі у соціальних проєктах, допомога ветеранам і військовослужбовцям тощо.

Дослідження адаптації українського бізнес-сектора до умов війни, зокрема у питанні управління персоналом, дозволить проаналізувати уже наявні кейси, визначити їх сильні і слабкі сторони та сформулювати комплекс рекомендацій щодо вдосконалення взаємодії компанії та її співробітників в умовах посилення турбулентності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління персоналом сучасних організацій під час війни є новітньою тематикою, оскільки за масштабами бойових дій до російсько-української війни можна порівнювати лише Другу світову війну, проте порівняння тодішніх підприємств і сучасних компаній практично неможливе. Серед іноземних дослідників, що вивчали управління персоналом під час світових воєн чи воєнних конфліктів, можна виокремити роботи Г. Р. Моксона,

Дж. Н. Барона, Ф. Р. Доббіна, П. Д. Дженнінгса, Н. Дж. Голдена та Н.К.Нейпір. Реалії сучасної російсько-української війни досліджують такі українські науковці, як Колот А.М., Герасименко О.О., Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О., Новікова О.Ф., Хандій О.О., Шамілева Л.Л., Пшик-Ковальська О. О., Сновидович І. Г., Головаха Є., Макеев С., Череп О. Г, Каложна Ю. В., Михайліченко Л. В., Скібська К. О., Козир Р. С., Продіус О. І., Капран А. А. й інші дослідники.

Одними з найважливіших аспектів управління персоналом, на яких акцентувалась увага у наукових публікаціях, були такі, як мотивація співробітників [6], [12] та психологічна безпека персоналу під час воєнного стану [6], [14]. При цьому в окремих наукових статтях [11] розроблені комплексні пропозиції з удосконалення управління персоналом на підприємствах в умовах воєнного стану у таких напрямках, як навчання (тренінги, підвищення кваліфікації, онлайн-освіта), мотивація (системи винагород, нематеріальне заохочення), комунікація (інформування про актуальні новини, використання цифрових платформ, зворотній зв'язок), соціальна відповідальність (підтримка постраждалих від війни співробітників) та адаптивність (гнучкі графіки роботи, плани дій для надзвичайних ситуацій).

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

Методи дослідження. У науковій статті використано такі загальнонаукові і специфічні методи дослідження: наукової абстракції, аналізу й синтезу, класифікації та узагальнення – за допомогою цих методів проаналізовано теоретичні джерела, використані під час дослідження; завдяки методу емпіричної соціології проведено анкетування співробітників «Ощадбанку»; графічні методи використані для візуалізації результатів анкетування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи з 24 лютого 2022 року, українські підприємства почали процес адаптації до роботи під час війни. Перш за все, нагальним питанням було вирішення проблеми фізичної безпеки співробітників під час повітряних тривог – відповідним рішенням було ухвалення алгоритму дій під час оголошення сигналу небезпеки, як то негайне припинення роботи, організоване переміщення в безпечне місце чи укриття і відновлення діяльності після відбою тривоги.

У свою чергу, керівництво кожної організації повинне здійснити підготовчі та роз'яснювальні заходи з організації безпеки, а саме:

1) підготовку місць для укриття, облаштування їх усім необхідним відповідно до норм та надання вільного доступу співробітників і клієнтів до евакуації у випадку загрози;

2) проведення інструктажів щодо алгоритму дій під час повітряної тривоги, організація курсів з надання першої допомоги;

3) проведення консультацій щодо прав працівників згідно з новим законодавством, змін у графіку та умовах роботи [6].

Зовнішнє середовище під час війни впливає на працівників як фізично, так і психологічно [13]. Жодна людина не може бути захищена від психологічних атак ворога, і в деяких випадках хвилювання може захопити людину настільки, що унеможливить виконання нею роботи. Керівник повинен обмежувати негативний вплив зовнішнього середовища на себе і на своїх підлеглих у такий спосіб: спокійно інформувати співробітників про ситуацію у нейтральній і конструктивній тональності; зменшувати

потік негативної інформації на працівників; підтримувати позитивний настрій у колективі [16].

Важливим аспектом також є контроль за емоційним та психологічним станом працівників – кожна людина по різному реагує на складні ситуації, дехто потребує моральної підтримки та допомоги. У таких випадках керівник може самостійно впоратися з проблемою та заспокоїти працівників, або звернутися за допомогою фахівців-психологів [14].

В умовах війни важливо знаходити та застосовувати додаткові стимули для морального стану співробітників. На рис. 1 представлено інструментарій мотивації персоналу, який актуалізовано у системах менеджменту українських компаній під час повномасштабного вторгнення, а також ті інструменти, які мали місце і за звичних умов, та актуальні й донині.



Рис. 1. Інструментарій мотивації працівників в умовах війни*

*складено і доповнено авторами за матеріалами джерела [12]

Не варто забувати і про важливість для працівників навіть за таких умов планувати кар'єру, навчатися та підвищувати кваліфікацію. Це дозволить підвищити продуктивність і гнучкість, а також забезпечить впевненість працівника у власних можливостях.

Отже, під час повномасштабного вторгнення концепції управління персоналом трансформувалися відповідно до нових викликів часу: виклики і загрози зовнішнього середовища змусили керівників переорієнтувати пріоритети в управлінні персоналом на забезпечення фізичної та ментальної безпеки співробітників, їх психологічного стану, а також актуалізували застосування інструментарію мотивації та розвитку за умов воєнного стану.

Автори систематизували результати контент-аналізу офіційних вебсайтів провідних українських компаній різних видів економічної діяльності щодо інструментарію управління персоналом на початку війни, що подано у табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація інструментарію управління персоналом українських компаній на початку повномасштабного вторгнення [2]

Інструментарій управління персоналом компаній під час війни	
Фармак	<ol style="list-style-type: none"> 1. Турбота про психологічний стан та фізичну безпеку працівників; 2. Збереження довоєнного рівня зарплат; 3. Допомога з пошуком житла постраждалим; 4. Релокація співробітників у більш безпечні області; 5. Допомога з працевлаштуванням медичним працівникам із тимчасово окупованих територій; 6. Забезпечення мобілізованих працівників військовою амуніцією; 7. Соціальні гарантії для співробітників.
Дарниця	<ol style="list-style-type: none"> 1. Режим роботи «онлайн» для офісних співробітників; 2. Емоційна підтримка; 3. Соціальні гарантії для співробітників; 4. Внутрішня гаряча лінія для юридичних консультацій; 5. Диджитал-навчання DarSchool для дітей співробітників.
Нова Пошта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Евакуація працівників із зони активних бойових дій; 2. Переведення на тимчасовий простій частини працівників; 3. Тимчасове скорочення рівня зарплат; 4. Відмова від мотиваційних виплат у березні 2022 р.; 5. Збереження робочих місць і довоєнного рівня зарплат для мобілізованих працівників; 6. Допомога мобілізованим працівникам від профспілки; 7. Матеріальна допомога персоналу.
SoftServe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Евакуація із регіонів бойових дій, допомога з пошуком житла; 2. Налагодження двостороннього зв'язку з працівниками; 3. Збереження довоєнного рівня зарплат; 4. Створення гарячої лінії психологічної консультації; 5. Проведення лекцій та вебінарів із психологами.
Ошадбанк	<ol style="list-style-type: none"> 1. Режим роботи «онлайн» для частини співробітників; 2. Тимчасовий простій для частини працівників; 3. Турбота про психологічний та фізичний стан персоналу; 4. Підтримка волонтерського руху серед співробітників; 5. Забезпечення інформованості співробітників через різні канали комунікації.
Київстар	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення умов для безпечної та ефективної роботи; 2. Забезпечення ефективної комунікації з працівниками; 3. Грошова підтримка; 4. Підтримка співробітників та їхніх сімей, які постраждали через воєнні дії; 5. Програми психологічної допомоги; 6. Підтримка волонтерського руху серед співробітників.

Усі розглянуті інструменти управління персоналом можна згрупувати за критеріями характеру впливу на персонал, зокрема на ті, що мають матеріальний (збереження рівня зарплат, фінансова підтримка, релокація та допомога з пошуком житла тощо) та моральний характер впливу на персонал (психологічна підтримка, ефективна комунікація, особливий режим роботи). Також зазначені інструменти мають або короткотермінову дію (евакуація з небезпечних територій, тимчасовий простій, допомога з пошуком житла) або ж довгостроковий вплив (розвиток волонтерської діяльності, соціальні гарантії, допомога мобілізованим працівникам, програми психологічної допомоги тощо).

Особливістю застосування інструментарію управління персоналом під час війни є одночасний прояв як їх сильних сторін (швидка адаптація до зовнішніх умов, гнучкість застосування, турбота про психоемоційний і фізичний стан персоналу, мотивація працівників, збереження команд), так і слабких сторін (можливість застосування деяких інструментів тільки в короткостроковому періоді, потреба у трансформації інструментарію впродовж тривалого періоду війни, додаткове фінансове навантаження на компанію, індивідуалізоване застосування певних інструментів залежно від наявних ресурсів і ситуативних можливостей).

Хоча більшість із зазначеного інструментарію є універсальною, відмітимо той інструментарій, що є вузькоспеціалізованим чи не може бути застосованим у будь-якій організації. До прикладу, всі компанії можуть дбати про фізичну безпеку персоналу, надавати у різних формах психологічну підтримку й соціальні гарантії, підтримувати волонтерство, налагоджувати ефективні комунікації зі співробітниками. Водночас, через брак ресурсів не кожна організація зможе забезпечувати систематичну виплату грошової допомоги, збереження робочих місць для мобілізованих працівників чи впроваджувати гнучкий графік роботи через особливості виробничого процесу.

Розглянемо зміну концепції управління персоналом в умовах війни у фінансовому секторі національної економіки. Як зазначають експерти KSE і НБУ, фінансовий сектор зазнав значного негативного впливу з перших днів повномасштабної війни, насамперед на головну його складову – банки, що зазнали впливу як напряду (вимушена оптимізація мережі відділень на територіях з активними бойовими діями та поблизу них, де функціонувало лише кожне п'яте відділення системно важливих банків, і загалом до червня 2023 року були закриті 1,5 тис. банківських відділень, а витрати і недоотримані доходи оцінюються у 310 млн дол. США), так і через бізнес-проблеми їх клієнтів, передусім позичальників, йдеться про втрати кредитного портфелю через пошкодження застав та погіршення фінансового стану, що оцінюють у розмірі до 20% від чистого кредитного портфелю станом на лютий 2022 року, або \$3,861 млрд дол. США [3, с. 15]. Такі виклики і загрози не могли не позначитися на інструментарії управління персоналом у банківських установах, проаналізуємо у цьому контексті кейс АТ «Державний ощадний банк України».

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

З початком воєнних дій серед співробітників «Ощадбанку» активізувався волонтерський рух, збори коштів, допомога мобілізованим та тимчасово переміщеним колегам, донати на потреби ЗСУ, зокрема започатковано телеграм-канал «Допоможемо разом», рубрики на корпоративному порталі «Розуміємо ціну перемоги», «Ощад пам'ятає своїх», флешмоби, привітання для мобілізованих колег до Дня захисників та захисниць України, дитячі малюнки і вироби для військових, та багато інших активностей, раніше не властивих для працівників фінансового сектора [4, с. 23].

Оскільки у структурі банківського персоналу збільшується така категорія співробітників, як мобілізовані та демобілізовані працівники, «Ощадбанк» приділяє особливу увагу їх підтримці: за мобілізованими співробітниками зберігаються робочі місця, надається матеріальна підтримка та психологічна допомога родинам військових [5, с. 28]. Крім того, для допомоги в адаптації та соціалізації ветеранів, що після демобілізації повертаються до роботи в банку, розроблено програму «Без бар'єрів» [5, с. 28], [10]. У реалізації цієї програми «Ощадбанку» допомагають партнери: мережа

підтримки військовослужбовців та їхніх сімей «Ветеран Хаб», організації, що займаються психологічною підтримкою, медичні заклади тощо. Розроблена програма охоплює п'ять напрямів: медичний, психологічний, соціальний, юридичний та навчальний. Зокрема, ветерани можуть за потреби отримати різносторонню підтримку: медичне страхування, супровід у реабілітації та протезуванні, індивідуальні консультації з психотерапевтами, облаштування інклюзивних робочих місць, гнучкий графік роботи, додаткова оплачувана відпустка, консультативна підтримка з боку юристів, курси з перекваліфікації ветеранів [10].

Також співробітники «Ощадбанку» мають можливість долучитись до реалізації програми «Моя безбар'єрність», призначеної для обслуговування клієнтів з інвалідністю та ветеранів із бойовим досвідом. Окрім відкриття сертифікованих інклюзивних відділень, також створено школу інклюзії Ощаду, де працівники зможуть навчатися очно чи дистанційно. Програми навчання мають особливі комунікації та техніки супроводу людей з інвалідністю та навички надання першої медичної допомоги [8]. До липня 2024 року спеціалізоване навчання пройшли понад 600 співробітників і топменеджмент банку, проте у тій чи іншій формі до реалізації програми залучено всіх працівників «Ощадбанку» [1].

Водночас однією з основних проблем «Ощадбанку» є гарантування фізичної безпеки його співробітників, оскільки відділення банку розташовані, зазвичай, у багатоквартирних будинках, або поруч із ними. Відтак «Ощадбанк» не має змоги забезпечити зведення безпечного укриття для кожного відділення без узгодження з мешканцями будинку та з місцевою владою. Якщо поруч із приміщенням, де розташоване відділення, побудоване укриття, або є швидкий доступ до станції метрополітену, то особливих проблем із забезпеченням переміщення працівників у безпечне місце під час повітряної тривоги не виникає. Якщо ж подібного укриття немає ні у приміщенні, ні у найближчому доступі, гостро постає питання, що робити працівникам у випадку загрози. Найчастіше під час повітряної тривоги співробітники вимушені самостійно шукати безпечне місце. Отже, існує гостра потреба розробити мапи найближчих укриттів для кожного відділення, щоб усі співробітники і клієнти мали змогу якомога швидше зорієнтуватися і подбати про власну безпеку.

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

Проведення опитування, на думку авторів, надасть можливість простежити реакцію співробітників банку на впроваджені заходи і визначити, які з них наразі є найефективнішими. Коло запитань для анкетування охоплювало такий інструментарій управління персоналом, як надання психологічної допомоги, фізична безпека (створення безпечних умов праці), надання соціальних гарантій, можливості кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації.

На запитання «Чи відчуваєте Ви наразі потребу в психологічній підтримці?» відповіді респондентів розділились: 40% від загалу відповіли ствердно; 45% заперечили цей факт; тоді як 15% з числа опитаних не змогли визначитись з відповіддю. Водночас співробітники оцінили психологічну допомогу, що надає «Ощадбанк», здебільшого позитивно:

- кожен п'ятий респондент (20%) вважає, що «Ощадбанк» дуже якісно надає психологічну допомогу, така підтримка повністю їх задовольняє;

- також чверть опитаних (25%) вважають, що психоемоційна підтримка від «Ощадбанку» є досить якісною;
- найбільша чисельність – третина опитаних (35%) зазначила, що допомога є задовільною для них;
- 15% вважають, що банк не надає жодної психологічної допомоги для свого персоналу, або ж надає дуже погано;
- 5% відповіли, що психологічна допомога перебуває на незадовільному рівні.

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

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

В анкетуванні для працівників «Ощадбанку» також були поставлені питання щодо важливості певних умов при працевлаштуванні до 24 лютого 2022 року і після. Серед варіантів відповідей були зазначені такі критерії, як заробітна плата, соціальні гарантії, впевненість у робочому місці, власна безпека, можливість кар'єрного зростання та набуття нового досвіду чи отримання знань.

За результатами проведеного опитування з'ясовано, що з початком повномасштабного вторгнення значно змінились пріоритети співробітників «Ощадбанку»: у довоєнному житті безпека перебула на передостанньому місці, з початком війни цей аспект став найважливішим у розумінні банківського персоналу. Тоді як соціальні гарантії у порівнянні з безпекою мають меншу вагу для респондентів, оскільки з початку рейтингу вони перемістились на 4 місце. Зміна мотиваційних орієнтирів респондентів банківської організації відображена на рис. 2. Також можливість отримання нового досвіду наразі не має такої важливості для співробітників, як до повномасштабного вторгнення. Такі фактори, як заробітна плата, гарантоване працевлаштування та можливість кар'єрного зростання, залишилися однаково важливими для опитаних співробітників і до, і після початку війни.

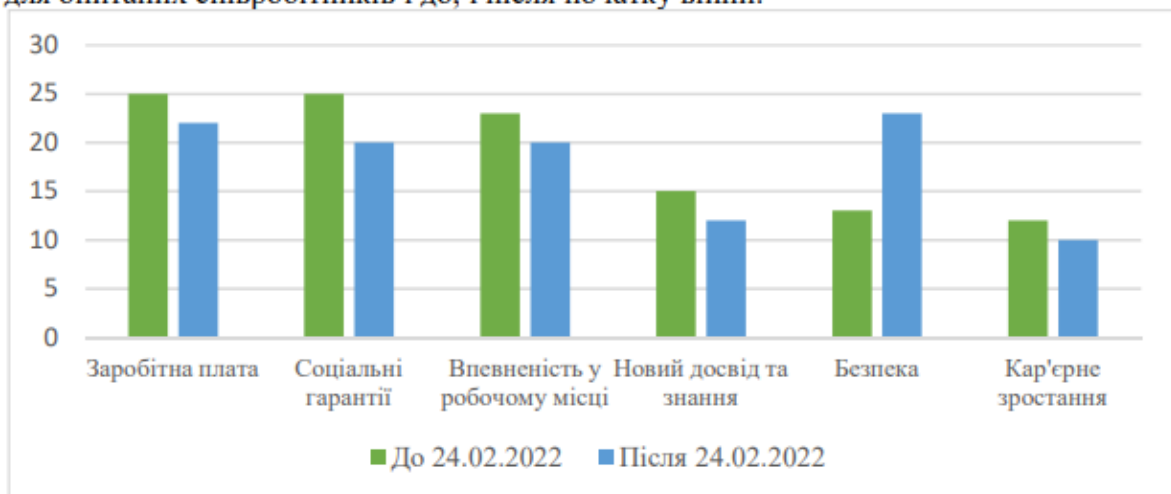


Рис. 2. Зміна мотиваційних орієнтирів співробітників «Ощадбанку» з початком повномасштабного вторгнення*

*складено авторами на основі результатів анкетування

На питання «Як ви оцінюєте можливості кар'єрного зростання в «Ощадбанку»?» респонденти надали такі відповіді:

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

Питання «Чи проводить «Ощадбанк» тренінги та курси для підвищення кваліфікації співробітників?» мало переважну більшість ствердних відповідей: 85% опитаних співробітників відповіли «Так» і лише 15% – «Ні». При цьому близько 60% опитаних працівників відповіли, що вони наразі проходять таке навчання; близько третини (30%) зазначили, що навчались раніше, і наразі не продовжують; 10% працівників зазначили, що ніколи не брали участь у подібних тренінгах.

За результатами оцінювання відповідей респондентів можна зробити такі висновки:

1. Значна частина співробітників «Ощадбанку» потребують психологічної підтримки; респонденти вважають, що банк пропонує доволі якісну психоемоційну допомогу для свого персоналу;
2. Більшість респондентів вважають, що «Ощадбанк» доволі добре турбується про безпеку співробітників під час повітряної тривоги, водночас значна частка працівників хотіли, щоб роботодавець покращив безпекові заходи під час війни;
3. Співробітників банківської організації більшою мірою задовольняють соціальні гарантії, які надаються їх роботодавцем;
4. Респонденти доволі добре оцінюють можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку в «Ощадбанку» навіть під час війни, активно відвідують курси з підвищення кваліфікації, що пропонуються банком.

Проведене опитування було важливим, оскільки дало змогу оцінити інструментарій управління персоналом у АТ «Державний ощадний банк України» не лише з позиції компанії та її керівництва, а насамперед з позиції співробітників банку. Анкетування дозволило визначити слабкі сторони в управлінні персоналом, що особливо гостро відчуваються працівниками під час війни, і в подальшому стане підґрунтям для надання практичних рекомендацій «Ощадбанку» щодо вдосконалення відносин організації та її співробітників.

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

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

- у частині фізичної безпеки: розробка і доведення до кожного співробітника чітких алгоритмів дій під час повітряних тривог (від припинення роботи, евакуації до

укриттів і до повернення після тривоги) з одночасною розробкою мапи найближчих укриттів із її візуалізацією для клієнтів, що перебуватимуть на території відділення;

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

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

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

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

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що повномасштабне вторгнення змінило методи, концепції та інструменти управління персоналом в українських компаніях з пріоритизацією питань фізичної та психологічної безпеки, мотивації працівників, підтримки соціальних ініціатив у колективі. При взаємодії з працівниками необхідно враховувати особливості роботи демобілізованих працівників, сприяти їх адаптації та соціалізації у колективі. Проведене опитування серед співробітників АТ «Ощадбанк» підтвердило, що з початком повномасштабного вторгнення значна частина працівників потребує психоемоційної підтримки від роботодавця. Також змінилися мотиваційні орієнтири співробітників під час війни – якщо у мирний час забезпечення роботодавцем соціальних гарантій, можливість отримання нового досвіду мали беззаперечний пріоритет серед респондентів, то з 24 лютого 2022 року одним із найважливіших факторів для працівників стала власна фізична безпека.

1. Безбар'єрність у банкінгу. Як «Ощад» підлаштовується під нові умови та виклики / Mind [Електронний ресурс] : URL : <https://mind.ua/publications/20276452-bezbar-ernist-u-bankingu-yak-oshchad-pidlashtovuetsya-pid-novi-umovi-ta-vikliki>
2. Жилінська О. І., Філоненко М. М. Новітні кейси управління персоналом в українських компаніях під час війни // Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Kyiv, Ukraine. 2023. Pp. 1322-1329. URL : <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-6-8.11.23.pdf>
3. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року [Електронний ресурс] : URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf
4. Звіт про управління АТ «Ощадбанк» за 2022 рік [Електронний ресурс] : URL : <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
5. Звіт про управління АТ «Ощадбанк» за 2023 рік [Електронний ресурс] : URL : file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/18470-obu_2023_ukr_separate_fs.pdf
6. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14, №. 4. С. 26-34. doi: 10.15673/fie.v14i4.2426
7. Кундицький О. Ринок праці в умовах війни: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. Вип. 51. С. 3 – 13. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.51.0.5101>

8. Майже десять років інклюзивності: Ощадбанк започаткував нову програму «Моя безбар'єрність» / New Voice [Електронний ресурс] : URL : <https://biz.nv.ua/ukr/markets/oshchadbank-prezentuye-programu-moya-bezbar-yernist-rivne-stavlennya-ta-komfort-dlya-lyudey-z-invalidnistyu-50365580.html>
9. Новікова О. Ф., Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. №5. С. 62–69. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-62-69>
10. Ощадбанк започаткував програму адаптації та соціалізації демобілізованих працівників / Дія.Бізнес [Електронний ресурс] : URL : <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/oshchadbank-zapochatkuvav-prohramu-adaptatsii-ta-sotsializatsii-demobilizovanykh-pratsivnykiv>
11. Продиус О. І., Капран А. А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
12. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
13. Скібська К. О., Козир Р. С. Управління бізнесом під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 332–339. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-332-339>
14. Сновидович І. Г. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі». 2022. С. 149–151. [Електронний ресурс] : URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39946/2/RSESGP_2022_Snovydovych_I-Innovative_solutions_149-151.pdf
15. Українське суспільство в умовах війни. 2022 : колективна монографія. / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін. ; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. К. : Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.
16. Управління командою в умовах війни / Б24 [Електронний ресурс] : URL : <https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni/>

References

1. Atanov, Y. (2024). Barrier-free banking. How Oschad is adapting to new conditions and challenges. *Mind*. Retrieved from: <https://mind.ua/publications/20276452-bezbar-ernist-u-bankingu-yak-oshchad-pidlashtovuetsya-pid-novi-umovi-ta-vikliki>
2. Zhylinska, O.I., Filonenko, M.M. (2023). Novitni keysy upravlinnya personalom v ukrayins'kykh kompaniyakh pid chas viyny [The latest cases of personnel management in Ukrainian companies during the war]. *Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua"*. Kyiv, Ukraine. Pp. 1322-1329. Retrieved from: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-6-8.11.23.pdf>
3. Andrienko, D., Goryunov, D., Zadorozhna, L., Markuts, Y., Marshalok, T., Nater, R., Piddubnyi, I., Studennikova, I., Topolskov, D. (2024). Report on indirect financial losses of the economy as a result of russia's military aggression against Ukraine as of July 1, 2024. *Kyiv School of Economics*. Retrieved from: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf
4. Official website of Oschadbank: Financial statements (2022). Oschadbank management report for 2022. Retrieved from: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
5. Official website of Oschadbank: Financial statements (2023). Oschadbank management report for 2023. Retrieved from: file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/18470-obu_2023_ukr_separate_fs.pdf

6. Kozak, K.B., Korsikova, N.M., Petrenko, Y.O. (2022). Upravlinnya motyvatsiyeyu personalu v umovakh postpandemiyi ta voyennoho stanu [Management of staff motivation in post-pandemic and martial state conditions]. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*. Vol. 14. No 4. Pp. 26-34. Retrieved from: doi: 10.15673/fie.v14i4.2426
7. Kundytskyy, O. (2024). Rynok pratsi v umovakh viyny: realiyi ta perspektyvy [Labor market in the conditions of war: realities and perspectives]. *Formation of a market economy in Ukraine*. Is. 51. Pp. 3-13. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.51.0.5101>
8. Official website of New Voice (2023). Almost ten years of inclusiveness: Oschadbank has launched a new program “My Barrier-Free”. Retrieved from: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/oshchadbank-prezentuye-programu-moya-bezbar-yemist-rivne-stavlennya-ta-komfort-dlya-lyudey-z-invalidnistyu-50365580.html>
9. Novikova, O.F., Khandiy, O.O., Shamileva, L.L. (2022). Vtraty trudovoho ta osvith'oho potentsialu Ukrayiny za period voyennoho stanu [Losses of the Labor and Educational Potential of Ukraine During Martial Law]. *Business Inform*. No 5. Pp. 62-69. Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-62-69>
10. Official website Diia.Business (2023). Oschadbank launched a program of adaptation and socialization of demobilized workers. Retrieved from: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/oshchadbank-zapochatkuvav-prohramu-adaptatsii-ta-sotsializatsii-demobilizovanykh-pratsivnykiv>
11. Prodius, O.I., Kapran, A.A. (2024) Udoskonalennya systemy upravlinnya personalom v umovakh viys'kovoho stanu [Improving the personnel management system in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 63. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
12. Pshyk-Kovalska, O.O., Kovalskyi, O.I. (2022). Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of personnel management under the conditions of martial law]. *Menedzhment i pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*. No 2 (8). Pp. 88-93. Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
13. Skibska, K.O., Kozyr, R.S. (2024). Upravlinnya biznesom pid chas viyny [Business Management in the Wartime]. *Business Inform*. No 6. Pp. 332–339 Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-332-339>
14. Snovydovych, I. G. (2022). Innovatsiyni rishennya v systemi upravlinnya personalom u chas viyny [Innovative solutions in the personnel management system in the time of war]. *Collection of abstracts of the II International Scientific and Practical Conference “Development of socio-economic systems in the geo-economic space”*. Pp. 149-151. Retrieved from: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39946/2/RSESGP_2022_Snovydovych_I-Innovative_solutions_149-151.pdf
15. Dembitskyi, S., Zlobina, O., Kostenko, N. & others; Golovakha, Ye. (ed.), Makeiev, S. (ed.) (2022). Ukrainian society in wartime. 2022: Collective monograph. *Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine*. 410 p.
16. Team management in wartime (2022). *B24*. Retrieved from: <https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni/>.

PECULIARITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DURING THE WAR: THE CASE OF JSC “OSCHADBANK”**Oksana Zhylynska¹, Mariia Filonenko²**^{1,2}*Taras Shevchenko National University of Kyiv,
01033, Kyiv, Volodymyrska Street, 60,*¹ *e-mail: zhylynska@knu.ua*ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8366-0474>;² *e-mail: filonenkomasha13777@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6852-4590>*

Abstract. The article examines the scientific foundations of human resource management in Ukrainian companies under martial law. In the example of JSC “Oschadbank”, the transformation of concepts and methods of human resources management due to the challenges caused by the full-scale aggression of the Russian federation and the almost three-year war of the aggressor state against independent and sovereign Ukraine was analyzed. Particular attention is paid to the tools of employee motivation, the peculiarities of wartime communication, and staff involvement in social initiatives. The activities of the “No Barriers” and “My Barrier-Free” programs developed to help mobilize and demobilize employees of Oschadbank, as well as clients with disabilities, were considered. Attention is focused on the problem of difficult access to shelters, which is necessary for the safe stay of staff and visitors to departments during air alarms.

An empirical study, including a survey of Oschadbank employees, revealed the strengths and weaknesses of management decisions during the war. The study results can become the basis for developing recommendations for improving the organization's and its employees' interaction in wartime.

According to the results of the study, it can be stated that the full-scale invasion has changed the methods, concepts, and tools of personnel management in Ukrainian companies with prioritization of issues of physical and psychological safety, employee motivation, and support for social initiatives in the team. When interacting with employees, it is necessary to take into account the peculiarities of the work of demobilized employees to facilitate their adaptation and socialization in the team. A survey conducted among employees of JSC “Oschadbank” confirmed that with the beginning of the full-scale invasion, a significant part of employees needed psycho-emotional support from the employer.

Keywords: human resources management, motivation, psychological support, physical safety, adaptation, social guarantees.

*Стаття надійшла до редколегії 01.11.2024
Прийнята до друку 25.11.2024*

CERTIFICATE

is awarded to

Filonenko Mariia

for being an active participant in
IX International Scientific and Practical Conference
**“MODERN PROBLEMS OF SCIENCE,
EDUCATION AND SOCIETY”**

24 Hours of Participation

(0,8 ECTS credits)



KYIV

6-8 November 2023



sci-conf.com.ua

НОВІТНІ КЕЙСИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Жилінська Оксана Іванівна

д. е. н., професор,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

м. Київ, Україна

orcid.org: 0000-0001-8366-0474

Філоненко Марія Миколаївна

студентка

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

м. Київ, Україна

Вступ. Умовою ефективної реалізації місії та цілей кожної організації в сучасному світі є ефективне розпорядження своїми ресурсами: матеріальними, фінансовими, інформаційними, допоміжними та ін.

Однак головна цінність організації – це її людські ресурси; це співробітники, які втілюють у реальність цілі компанії, забезпечують її розвиток та конкурентоспроможність на національних і міжнародних ринках. Тому головним завданням організацій постає ефективне управління персоналом із максимізацією корисних ефектів від роботи всіх працівників.

Початок повномасштабного вторгнення змінив усталений устрій взаємодії компанії та її співробітників, спонукавши організації до пошуку нового інструментарію управління персоналом.

Ціль роботи. Дослідити новітній інструментарій управління персоналом під час війни на прикладах українських компаній.

Матеріали та методи. Під час дослідження були використані інформаційні матеріали офіційних сайтів розглянутих компаній, їхня соціальна та управлінська звітність, а також публікації у засобах масової інформації. У роботі використано методологічний потенціал таких загальнонаукових методів, як єдності історичного і логічного, аналізу й синтезу, узагальнення, систематизації.

Результати та обговорення. Для кращого розуміння змін в управлінні персоналом під час війни було обрано приклади відомих українських компаній, що демонструють найкращі практики взаємодії організації та її співробітників із початку повномасштабного вторгнення РФ на територію суверенної України. Насамперед було розглянуто такі галузі, як виробництво ліків, служба доставки відправлень, ІТ-сфера, банкінг та телекомунікаційна сфера. Безперерйна робота підприємств та організацій у цих видах економічної діяльності є критично важливою для суспільства, особливої гостроти це набуло з 24 лютого 2022 р.

Навіть у звичайні часи ми не можемо уявити своє життя без ліків. Люди хворіють на застуду восени та взимку, мають різноманітні хронічні захворювання, алергії, потребуючи при цьому відповідних лікарських засобів. Також медикаменти необхідні усім пацієнтам у лікарнях та госпіталях. В умовах війни потреба в ліках зростає в десятки разів: до звичних захворювань додаються поранені військові, постраждалі від обстрілів та ракетних ударів мирні мешканці. До того ж у кожного захисника повинна бути аптечка, яку потрібно належно укомплектувати ліками першої необхідності.

Кейс ПрАТ «Фармак». Керівництво компанії «Фармак», розуміючи важливість співробітників як рушійної сили організації, піклувалось про їхній психологічний стан, а також про фізичну безпеку із першого дня війни. Серед працівників компанії були ті, хто уже з початком повномасштабного вторгнення залишився без даху над головою. Перші тижні війни такі співробітники навіть ночували із сім'ями на території підприємства. Згодом компанія допомогла їм знайти постійне житло [6]. Найважливішим здобутком компанії у сфері управління персоналом стало те, що чисельність співробітників компанії залишилась незмінною з початком повномасштабного вторгнення, також не знизився і рівень заробітної плати, не зважаючи на складні економічні умови в країні [4], [8].

"Фармак" релокував до Києва своїх фахівців із Харкова, де у компанії була дослідницька лабораторія. Медичних працівників із тимчасово

окупованих територій, регіонів, де ведуться активні бойові дії, було працевлаштовано у більш безпечних містах України. Тих співробітників, які вступили до лав ЗСУ, а їх понад 70 осіб, компанія повністю забезпечила військовою амуніцією. Працівники компанії як у мирний час, так і під час воєнного стану, забезпечені соціальним пакетом із медичним страхуванням, мають можливості професійного й особистісного розвитку, щорічного скринінгу здоров'я та програми з підтримки ментального здоров'я. Досягнення компанії визнано Спілкою Українських підприємців – «Фармак» дістав відзнаку «Найкращий роботодавець 2022 року» [4].

Кейс ТОВ «Нова Пошта». Рятуючись від війни, значна кількість українців вимушена була залишити свої домівки та переїхати до більш безпечних областей України чи за кордон. У перевезенні речей біженцям здебільшого допомагав лідер серед українських перевізників – компанія «Нова Пошта». Чи не у кожному українському місті та селі є хоча б одне відділення «Нової Пошти». З одного боку, це досить зручно, оскільки уможлиблює відправлення до будь-якого населеного пункту. З іншого – небезпечно, оскільки 24 лютого 2022 р. довелося негайно евакуювати працівників, посилки та обладнання з терміналів у регіонах, що опинилися під ризиком тимчасової окупації чи були наближені до зони бойових дій [2].

Із метою збереження безбитковості компанією було відправлено в простій близько 1500 працівників з загальної чисельності персоналу у 32 тисячі, іншим було скорочено зарплати. У березні 2022 р. компанії також довелося відмовитись від мотиваційних виплат співробітникам, а топменеджменту – за їх власною ініціативою відмови від своєї місячної зарплати [1]. За два місяці повномасштабної війни близько 1800 співробітників НП стали до лав Сил оборони України, і компанія зберегла за ними їхні робочі місця та виплату заробітних плат у повному обсязі. Профспілкою «Нової пошти» було реалізовано проєкт “Плащ-намет для захисників”, і понад 500 мобілізованих співробітників отримали плащ-пончо для захисту від негоди. Також у 2022 році було надано матеріальну допомогу співробітникам на суму

понад 11 млн грн., у 2021 р. аналогічні витрати склали 3,77 млн грн [5].

Кейс ТОВ «SoftServe». SoftServe – одна з найбільших ІТ-компаній України, яка налічує близько 10 тис. співробітників та має офіси у понад 20 українських містах. З 24 лютого з міркувань безпеки компанією були евакуйовані близько 3000 працівників. Розробницькі центри SoftServe у Львові, Рівному, Івано-Франківську та Чернівцях трансформувалися у логістичні хаби, де переміщеним співробітникам надавалась необхідна підтримка, допомога з пошуком житла та розселенням тощо. Принциповим для компанії було питання звільнення та оплати праці співробітників – жодного працівника не було скорочено і також не було зменшено заробітну плату [10].

Також компанія SoftServe запустила сторінку Knowledge Library для налагодження зв'язку з працівниками [9]. Таким чином компанія забезпечувала поінформованість своїх співробітників у ситуації, що склалася у перші дні війни, відповідаючи на питання, що надходили на електронну скриньку.

У SoftServe проходять регулярні опитування працівників, що допомагають відстежувати загальний психологічний стан колективу, і, у разі необхідності, надавати необхідну підтримку тим робітникам, що цього потребують. До того ж, у компанії працює гаряча лінія психологічної консультації [9].

Кейс АТ «Державний ощадний банк України». Один із найбільших українських банків «Ощадбанк» з початком повномасштабного вторгнення перевів близько 10% працівників банку у вимушений простій. Уже в травні 2022 р. цей показник було зведено до нуля. З березня по серпень 2022 р. дистанційно працювало близько 11% персоналу Ощадбанку, у вересні 2022 р. цей показник знизився до 4-5%. Здебільшого, онлайн-роботу вели матері з маленькими дітьми, які вимушені були виїхати за кордон через безпекову ситуацію в Україні. З часом майже половина таких працівниць повернулась до країни [3].

«Ощадбанком» було започатковано серію підтримуючих заходів для персоналу, турбуючись про людей, їх психологічний та фізичний стан.

Упродовж 2022 р. було проведено серію психологічних онлайн-вебінарів; онлайн-тренінги з кризового управління; організовано психологічні консультації, групи психологічної само підтримки тощо.

Із початком воєнних дій серед співробітників «Ощадбанку» активізувався волонтерський рух, збори коштів, допомога мобілізованим та тимчасово переміщеним колегам, донати на потреби ЗСУ. Було започатковано телеграм канал «Допоможемо разом», рубрики на корпоративному порталі «Розуміємо ціну перемоги», «Ощад пам'ятає своїх», флешмоби, привітання для мобілізованих колег на День захисників та захисниць України, та багато інших активностей, раніше не властивих для працівників фінансової галузі [3].

Кейс ПрАТ «Київстар». Від початку повномасштабної війни українська телекомунікаційна компанія «Київстар» робить акцент на підтримці працівників та створенні умов для безпечної й ефективної роботи. Одним із найважливіших аспектів у взаємодії керівництва і робітників є ефективна комунікація. Офіційні повідомлення від компанії та інструкції щодо різних ситуацій публікуються на платформі Workplace, де з ними можуть ознайомитись всі працівники. Також було створено спеціальні чати з інформацією про безпечні маршрути, особливості перетину кордонів та облаштування на територіях різних країн. Окремий чат було запущено для фахівців компанії «Київстар», які перебувають на тимчасово окупованих територіях [9]. Також керівництвом компанії було розроблено рекомендації щодо реакції співробітників на різні небезпеки, до прикладу, у разі проникнення окупантів на територію «Київстар», або ж як надати собі першу самопомогу [9].

У 2022 р. «Київстар» наперед виплатив співробітникам річні премії, не чекаючи оголошення результатів роботи за рік, і також додав виплати на релокацію, оренду житла, підтримку фахівців та їхніх сімей, які постраждали через воєнні дії. Окрім матеріальної підтримки, працівники «Київстару» мали доступ і до психоемоційної допомоги. Подібні програми психологічної підтримки були розраховані і на співробітників, і на їхніх рідних, а з 2023 року

додатково на ветеранів та їхні сім'ї [7], [9]. Окремим нововведенням у компанії стало волонтерство. Лише в межах корпоративних програм на підтримку армії та постраждалих від війни людей співробітники компанії змогли зібрати близько 1,4 млн грн [7].

Результати систематизації всіх розглянутих прикладів діяльності компаній дали змогу узагальнити інструментарій управління персоналом, що був застосований українськими компаніями з початку повномасштабного вторгнення, їх наведено у таблиці 1:

Таблиця 1

Систематизація інструментарію управління персоналом в українських компаніях в умовах війни*

	Інструментарій управління персоналом компаній під час війни
Фармак	<ol style="list-style-type: none"> 1. Турбота про психологічний стан та фізичну безпеку працівників; 2. Збереження рівня зарплат; 3. Допомога з пошуком житла постраждалим; 4. Релокація співробітників у більш безпечні області; 5. Допомога з працевлаштуванням медичним працівникам з тимчасово окупованих територій; 6. Забезпечення мобілізованих працівників військовою амуніцією; 7. Соціальні гарантії.
Нова Пошта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Евакуація працівників із зони активних бойових дій; 2. Переведення в тимчасовий простір частини працівників; 3. Скорочення зарплат; 4. Відмова від мотиваційних виплат у березні 2022 р.; 5. Збереження робочих місць і заробітної плати для мобілізованих працівників; 6. Допомога мобілізованим працівникам від профспілки; 7. Матеріальна допомога персоналу.
SoftServe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Евакуація із регіонів бойових дій, допомога з пошуком житла; 2. Налагодження двостороннього зв'язку з працівниками; 3. Збереження рівня зарплат; 4. Створення гарячої лінії психологічної консультації; 5. Проведення лекцій та вебінарів із психологами.
Ощадбанк	<ol style="list-style-type: none"> 1. Режим роботи «онлайн» для частини співробітників; 2. Тимчасовий простір для частини працівників; 3. Турбота про психологічний та фізичний стан персоналу; 4. Підтримка волонтерського руху серед співробітників; 5. Забезпечення інформованості співробітників через різні канали комунікації.
Київстар	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення умов для безпечної та ефективної роботи; 2. Забезпечення ефективної комунікації з працівниками; 3. Грошова підтримка; 4. Підтримку співробітників та їхніх сімей, що постраждали через воєнні дії; 5. Програми психологічної підтримки; 6. Підтримка волонтерського руху серед співробітників.

**складено авторами*

Висновки. Отже, українські компанії використовують різноманітні інструменти управління персоналом під час війни, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні заохочення та підтримку. Більшість розглянутих кейсів українських компаній засвідчує розуміння керівництвом важливості як фізичної безпеки персоналу, так і морального та емоційного стану всіх співробітників, забезпечуючи працівникам доступ до психологічної допомоги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вячеслав Климов, Нова Пошта: Щодня ми відновлюємо роботу 100–200 відділень. URL: <https://rau.ua/personalii/vjacheslav-klimov-nova-poshta/>
2. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк — підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>
3. Звіт про управління АТ «Ощадбанк» за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
4. Компанія “Фармак” визнана кращим роботодавцем 2022 року за версією Спілки Українських Підприємців. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/01/5/695701/>
5. Звіт Профспілки «Нової Пошти» за 2022 рік. URL: <https://profspilka.org/uk/zvit-za-2022-rik-korotko-pro-holovne>
6. П’ять порад управління персоналом під час війни URL: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni>
7. Рік роботи Київстар в умовах війни. URL: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/rik-roboty-kyuivstar-v-umovah-viynu>
8. “Фармак” втратив склад з ліками на 1,5 млрд грн, але відновив асортимент і майже не змінив ціни. URL: <https://mind.ua/video/20247625-farmak-vtrativ-sklad-z-likami-na-15-mlrd-grn-ale-vidnoviv-asortiment-i-majzhe-ne-zminiv-cini>

9. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>

10. IT-індустрія під час війни: SoftServe евакуювала близько 3000 людей та наймає понад 1000 фахівців. URL: <https://mind.ua/publications/20239319-it-industriya-pid-chas-vijni-softserve-evakuyovala-blizko-3000-lyudej-ta-najmae-ponad-1000-fahivciv>

Додаток А.3

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА



ДИПЛОМ

I ступеня
НАГОРОДЖУЄТЬСЯ

Студентка з курсу бакалаврату
Економічного факультету

ФІЛОНЕНКО
Марія Миколаївна

за перемогу у I турі Всеукраїнського конкурсу
студентських наукових робіт
з галузей знань і спеціальностей
у 2023/2024 навчальному році

Проректор
з наукової роботи



Ганна ТОЛСТАНОВА

Додаток А.4



MANAGEMENT PRACTICES OF JSC «OSCHADBANK» IN WARTIME CONDITIONS

This paper focuses on the activities of one of the largest Ukrainian banks, JSC «Oschadbank», during the war. It highlights the changes that took place in the bank, its adaptation to the new working conditions and new needs of Ukrainian society, as well as its support to the business sector, citizens and the Ukrainian defense forces.

Основними характеристиками будь-якої компанії під час умов невизначеності та зовнішніх нетаргетивних мають бути витривалість, стійкість та стабільність. У ситуації турбулентності, коли будь-яка дрібниця може знищити увесь бізнес, єдиною метою організації є зберегти себе та свої позиції, заощадити ресурси та чекати покращення. Але як бути у ситуації, коли зовнішня загроза не зникає, а з роками стає сильнішою? Саме з цим питанням зіткнувся український бізнес-сектор від початку повномасштабної війни. Деякі компанії, не витримавши напруги, не маючи ресурсів та сил боротися, покинули усі намагання, деякі зосередились на мінімізації витрат та обмежили свою діяльність. Однак більшість представників бізнес-середовища усвідомили, що варто адаптуватися до нової реальності, розвиватися та підтримувати українське суспільство та державу навіть з урахуванням війни.

Важливість ефективного функціонування банківської сфери як однієї з основоположних галузей української економіки підтвердилась під час війни. Банківські установи, як запорука економічної стабільності та фінансової безпеки країни, з перших днів вторгнення і донині забезпечують стабільність грошового обігу, підтримку бізнесу, безперервність соціальних виплат для населення та обороноздатність держави. Водночас, для банків, як і для інших компаній, важливо розвиватися навіть під час адаптування до нових умов діяльності, щоб продовжувати і надалі зміцнювати країну. Одним із таких прикладів адаптації є АТ «Ощадбанк». У 2022 році, з метою забезпечення стабільного функціонування української економіки, Ощадбанк розробив та затвердив стратегію на період дії воєнного стану, що включає такі пріоритетні бізнес-завдання:

1. Підтримка релокації підприємств з регіонів, що постраждали від бойових дій;
2. Підтримка аграрного сектора та експортно орієнтованого бізнесу, а також підприємств критичної інфраструктури;
3. Підтримка малого та середнього бізнесу і бізнесу, що постраждав внаслідок бойових дій;
4. Забезпечення продовольчої безпеки та доступності для людей;
5. Підтримка громадян у частині забезпечення житлом [4].

З початком повномасштабного вторгнення Ощадбанк започаткував процес внутрішніх змін, щоб підлаштуватися під нові реалії українського бізнес-середовища та забезпечити максимально якісне й повноцінне обслуговування клієнтів. Зокрема, Ощадбанк є учасником спільної мережі Power Banking, створеної за ініціативи НБУ. Мережа складається з системно важливих банків, які можуть надавати основні банківські послуги в умовах тривалої відсутності електроенергії. Близько 450 відділень Ощадбанку входять до ініціативи Power Banking та обладнані всім необхідним для роботи під час блекаутів [6]. Під час війни гостро постало питання створення безбар'єрності для кожної людини та забезпечення повноцінного життя в суспільстві для людей з інвалідністю. Наразі близько 3 мільйонів українців мають різні фізичні, сенсорні та ментальні порушення, і зважаючи на активні бойові дії, ця чисельність кожного дня збільшується [2]. Саме тому кожна компанія має забезпечити доступність та належний рівень обслуговування для усіх клієнтів. Ощадбанк відповідально поставився до проблеми інклюзивності, затвердивши на рівні наглядової ради програму «Моя безбар'єрність». За проєктом створено 23 суперінклюзивні відділення, де є знижені каси, тримачі для мильниць, кнопки виклику менеджерів тощо. Окрім того, понад 70% відділень Ощадбанку сертифіковані згідно з державними будівельними стандартами інклюзивності [1]. Також для людей із порушеннями зору розроблені 72 інклюзивних банкомати та 66 терміналів самообслуговування, що обладнані навушниками і надають змогу самостійно здійснити необхідні банківські операції [5]. За рахунок найбільшої у країні мережі відділень, що складається з майже 1200 установ, Ощадбанк територіально охоплює усі області України. Навіть коли частина інфраструктури банку знаходиться на тимчасово окупованих територіях або поруч з зонами активних бойових дій, Ощадбанк шукає шляхи для безпечного обслуговування усіх клієнтів: так, мешканці невеликих та віддалених населених пунктів можуть скористатися послугами підрозділів дистанційного обслуговування, а клієнти в наближених до зон активних бойових дій населених пунктах - мобільних відділень «Ощад» [4].

Важливу роль у діяльності Ощадбанку відіграє маркетинговий департамент, який не лише здійснює просування банківських послуг, а й формує стратегію комунікацій із клієнтами, відтак охоплює два напрями. До першого входять три відділи: SMM, Digital-маркетинг і класичний маркетинговий комітет, який займається розробкою комунікацій для кожного сегменту клієнтів банку. Другий напрям складають відділи бренд-маркетингу (спрямовує зусилля на підсилення іміджу банку) та маркетингових досліджень [8]. Якісний аналіз будь-якого сегменту ринку перед початком маркетингових заходів є вкрай важливим, а особливо під час війни, в умовах обмеженості ресурсів. Відділ досліджень Ощадбанку відіграє ключову роль у розробці та впровадженні рекламних активностей, оскільки не лише аналізує імідж, репутацію Ощаду та діяльність конкурентів, а й систематизує клієнтський досвід щодо певних продуктів та послуг. Завдяки таким дослідженням банк може сформулювати комплексну оцінку певного продукту, виявити його вразливі точки та посприяти усуненню виявлених недоліків. Маркетинговий підрозділ активно працює над популяризацією послуг та продуктів Ощадбанку для залучення більшої кількості споживачів та розширення наявних сегментів аудиторії. Наразі особлива увага у різноманітних рекламних кампаніях та маркетингових заходах приділяється соціальній відповідальності Ощадбанку, висвітлюється діяльність з підтримки населення та сил оборони. До прикладу, однією з важливих подій для Ощадбанку у 2023 році стала участь у кампанії «Чуєш? Плюс. Плюс». У співпраці з громадською організацією «Відчуй» було створено Банк звуків України - своєрідне сховище з аудіозаписами мирного життя українців. Кожен бажаючий може отримати доступ до Банку звуків за благодійний внесок на збір для збереження слуху українських військових. Така ініціатива важлива і для підтримки морального духу населення шляхом залучення приємних спогадів, надії на краще, і для допомоги захисникам - закупівлі фільтрів-беруш, що призначені для захисту слуху від пікових звукових навантажень в умовах бойових дій [3].

У межах підтримки одного з основних сегментів споживачів - мікро, малого та середнього бізнесу (ММСБ) - Ощадбанк активно просуває різноманітні програми державної підтримки, наприклад, заохочує долучатись до програми «Доступні кредити 5-7-9%» та до державних та міжнародних програм надання грантів на створення та розвиток власного бізнесу («Робота, Фонд розвитку підприємництва, EU4Business, GIZ тощо»), співпрацює з Європейським інвестиційним банком, та Європейським інвестиційним фондом для забезпечення доступного кредитування клієнтам ММСБ [4]. У 2023 році, у рамках партнерської програми для підтримки експортерів, Ощадбанк спільно з Новою Поштою пропонували українським підприємцям банківське обслуговування і валютнообмінні операції без сплати комісії, відправку товарів із можливістю отримати індивідуальні знижки та безкоштовні митно-брокерські послуги, бізнес-навчання та консультації по контрактам [7]. За 6 місяців у рамках промокампанії було відкрито близько 500 тарифних пакетів «Мій експорт» [4].

У сегменті фізичних клієнтів Ощадбанк долучився до державної програми доступного іпотечного кредитування «Оселя», запровадженій за ініціативи Президента України у жовтні 2022 року. Упродовж 2022 року банком було видано близько 340 кредитів на суму 462,4 млн грн, упродовж 2023 року - понад 2,4 тис кредитів на суму 3,7 млрд грн [4]. Також було запущено новий депозитний продукт «Моя перемога» з підвищеною процентною ставкою та благодійну акцію «Смільна гривня» з метою об'єднати зусилля українців та зібрати кошти для підтримки сил оборони України [6].

Таким чином, АТ «Ощадбанк» є прикладом соціально-відповідального бізнесу, який під час війни не лише працює та розвивається, а й активно підтримує державу та громадян, долучається до волонтерських ініціатив з підтримки українського війська та сприяє ефективній діяльності бізнес-сектору для зміцнення економіки країни.

1. Антон Тютюн, Ощадбанк: Люди з інвалідністю хочуть таке саме обслуговування, як у всіх / RAU [Електронний ресурс] : URL : <https://rau.ua/personalii/anton-tjutjun-oshhadbank-2/>
2. Від початку повномасштабного вторгнення РФ в Україні кількість людей з інвалідністю зросла на 300 тисяч – Жолнович / Суспільне Новини [Електронний ресурс] : URL : <https://susilne.media/946351-mita-ssa-na-stal-ta-aluminij-dla-vsogo-svitu-comu-ih-vvodit-tramp-i-ak-voni-zaskodat-ukraini/>
3. В рамках слухної кампанії «Чуєш? Плюс. Плюс» від ГО «Відчуй», при співпраці з Ощадбанком було створено Банк звуків України / «Відчуй» [Електронний ресурс] : URL : <https://vidchui.org/2023/02/06/v-ramkah-slushnoyi-kampaniyi-chuyesh-plyus-plyus-vid-go-vidchuj-pry-spivpratsi-z-oshhadbankom-bulo-stvoreno-bank-zvukiv-ukrayiny/>
4. Консолідований звіт про управління та консолідована фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2023 рік [Електронний ресурс] : URL : file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/18469-obu_2023_ukr_conso_fs.pdf
5. Ми закликаємо організації та громадян приєднуватись до розбудови безбар'єрності в Україні вже сьогодні / Офіційний вебсайт АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс] : URL : <https://www.oschadbank.ua/news/mi-zaklikaemo-organizacii-ta-gromadan-priednuvatis-dorozbudovi-bezbaremosti-v-ukraini-vze-sogodni>
6. Офіційний вебсайт АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс] : URL : <https://www.oschadbank.ua/>
7. Ощадбанк пропонує безкоштовне обслуговування і продаж валюти без комісії: умови / PaySpace Magazine [Електронний ресурс] : URL : <https://psm7.com/uk/company/oschadbank/oschadbank-predlagaet-besplatnoe-obsluzhivanie-i-prodazhu-valyuty-za-0-gm-usloviya.html>
8. Сергій Грабчак: «Сильний державний банк дорівнює сильній Україні» / Marketing Media Review : [Електронний ресурс] : URL : <https://mmr.ua/show/sergij-grabchak-sylnyj-derzhavnyj-bank-dorivnyuye-sylnij-ukrayini>

Додаток А.5

Від 29.05.25 р.
Вип. 328

ОЩАДБАНК

МІЙ БАНК. МОЯ КРАЇНА

ДОВІДКА
про впровадження результатів
кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки четвертого курсу ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій»
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ФІЛОНЕНКО Марії Миколаївни

Ключові пропозиції, сформульовані у бакалаврській роботі Філоненко Марії Миколаївни «Управління персоналом банківської установи в умовах війни», мають практичну цінність і будуть використані у діяльності ТББВ АТ «Ощадбанк».

Студенткою проведено польове дослідження у формі анонімного анкетування співробітників, а також проаналізовано діяльність банку у сфері управління персоналом, внаслідок чого запропоновано такі рекомендації:

1. Покращення умов роботи в офісах – було створено запити на оновлення меблів та внутрішнього оздоблення приміщення;
2. Вдосконалення системи мотивації та визнання успіхів – було запроваджено щотижневі наради з усіма працівниками у відділенні, на яких відзначаються досягнення, обговорюється виконання планових працівників та встановлюються цілі на наступний тиждень;
3. Створення програми менторства – для прискорення адаптації нових працівників до умов роботи до них призначаються відповідальні досвідчені співробітники відділення, що передають знання та навички щодо правильного здійснення операцій, проходження навчання та тестувань.

Керівник ТББВ АТ «Ощадбанк»



ФІЛОНЕНКО С.А.

#звісно_ощад

oschadbank.ua

0800 210 800

в межах України дзвінок безкоштовний

Ліцензія НБУ № 148 від 05.10.2011 р.



Ощадбанк №1
серед провідних
банків України

Додаток Б.1

Фінансові-економічні показники діяльності АТ «Ощадбанк»

Таблиця Б.1.1

Звіт про фінансовий стан АТ «Ощадбанк», 2021-2023 рр.

Показники, тис. грн	Роки		
	2021	2022	2023
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	19 001 319	28 376 712	65 850 018
Кредити, надані клієнтам	74 754 086	83 215 595	89 109 019
Інвестиції	128 686 039	143 398 851	173 447 680
Інвестиційна нерухомість	633 099	626 789	542 598
Основні засоби	6 947 115	6 521 344	10 208 797
Нематеріальні активи	2 049 509	2 106 476	2 465 154
Передплата з податку на прибуток	417 175	470 943	62 772
Відстрочені активи з податку на прибуток	-	-	865 374
Інші фінансові активи	468 886	1 319 773	746 511
Інші нефінансові активи	2 014 206	3 237 587	3 237 800
Всього активів	234 971 434	269 274 070	346 535 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	7 608 283	543 326	366 363
Рахунки клієнтів	191 452 639	233 940 309	302 944 010
Випущені єврооблігації	7 908 096	6 041 534	2 935 584
Інші запозичені кошти	2 818 312	2 676 153	2 953 486
Забезпечення	829 107	1 179 977	939 501
Інші фінансові зобов'язання	534 499	606 965	608 667
Інші нефінансові зобов'язання	880 297	1 290 000	1 450 879
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	173 704	97 833	-
Субординований борг	878 960	716 442	250 816
Всього зобов'язань	213 083 897	247 092 539	317 811 215
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	49 724 980	49 724 980	49 724 980
Непокритий збиток	-30 106 919	-29 777 746	-23 891 423
Резерв переоцінки будівель	1 564 504	1 473 482	1 985 382
Кумулятивна сума курсових різниць	1 469	2 537	2 701
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	146 089	60 894	9 730
Резерв переоцінки інвестицій капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	544 219	684 601	880 862
Неконтрольована частка участі	13 195	12 783	12 276
Всього власного капіталу	21 887 537	22 181 531	28 724 508
Всього зобов'язань та власного капіталу	234 971 434	269 274 070	346 535 723

Таблиця Б.1.2

Звіт про рух грошових коштів АТ «Ощадбанк», 2021-2023 рр.

Показники, тис. грн	Роки		
	2021	2022	2023
Рух грошових коштів від операційної діяльності			
Проценти отримані	19 231 206	17 915 815	28 868 115
Проценти сплачені	- 8 207 820	- 7 482 139	- 13 443 295
Комісійні доходи отримані	9 784 212	9 385 209	12 004 869
Комісійні витрати сплачені	- 3 597 784	- 3 447 688	- 5 373 921
Операції з іноземною валютою	199 216	1 234 118	937 821
Операції з похідними фінансовими інструментами	2 564	- 501	0
Інші доходи	195 710	190 236	363 617
Витрати на утримання персоналу сплачені	- 6 248 963	- 8 001 031	- 7 241 558
Операційні витрати сплачені	- 3 426 669	- 4 175 583	- 5 644 757
Рух грошових коштів від операційної діяльності до змін в операційних активах та зобов'язаннях	7 931 672	5 618 436	10 470 891
<i>Зміни в операційних активах та зобов'язаннях</i>			
<i>Зменшення/(збільшення) операційних активів:</i>			
Кредити, надані клієнтам	- 14 467 349	- 12 314 884	- 3 691 099
Інші фінансові активи	- 10 980	- 752 726	811 414
Інші нефінансові активи	709 683	94 576	- 374 794
Кошти банків	1 798 477	- 7 099 625	- 195 509
Рахунки клієнтів	9 116 475	28 928 353	65 769 146
Інші фінансові зобов'язання	61 381	- 37 130	56 469
Інші нефінансові зобов'язання	43 302	80 902	93 599
Чисте надходження грошових коштів від операційної діяльності до оподаткування	5 182 661	14 517 902	72 940 117
Податок на прибуток	- 141 956	- 53 770	- 1 238 341
Чисте надходження грошових коштів від операційної діяльності	5 040 705	14 464 132	71 701 776
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності			
Придбання акцій	- 2 472 948 491	- 3 864 800 137	- 4 224 034 712
Надходження від реалізації та погашення інвестицій	2 468 625 578	3 864 596 399	4 194 592 027
Придбання основних засобів	- 547 486	- 2 446 756	- 3 789 306
Надходження від продажу основних засобів	25 519	22 018	13 172
Придбання нематеріальних активів	- 533 695	- 404 694	- 772 371
Чисте вибуття грошових коштів від інвестиційної діяльності	- 5 378 575	- 3 033 170	- 33 991 190
Рух грошових коштів від фінансової діяльності			
Надходження інших запозичених коштів	0	540 000	3 538 000

Продовження табл. Б.1.2

Виплата частки прибутку на основі фінансового результату року	- 832 903	- 318 117	- 191 941
Погашення випущених єврооблігацій	- 3 265 654	- 3 949 410	- 3 108 331
Погашення інших запозичених коштів	- 1 221 165	- 1 193 210	- 968 524
Погашення субординованого боргу	- 345 470	- 356 201	- 457 108
Погашення зобов'язань за договорами оренди	- 197 119	- 160 643	- 185 890
Чисте вибуття грошових коштів від фінансової діяльності	- 5 862 311	- 5 437 581	- 1 373 794
Чисте надходження/ (вибуття) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютних курсів	- 6 200 181	5 993 381	36 336 792
Вплив зміни валютних курсів на залишок грошових коштів та їх еквівалентів	- 1 354 303	3 501 703	1 212 410
Готівкові кошти на тимчасово окупованих територіях	0	- 106 909	0
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти	2 604	- 12 782	- 75 896
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів	- 7 551 880	9 375 393	37 473 306
Грошові кошти та їх еквіваленти, на початок періоду	26 553 199	19 001 319	28 376 712
Грошові кошти та їх еквіваленти, на кінець періоду	19 001 319	28 376 712	65 850 018

Таблиця Б.1.3

Звіт про прибутки і збитки АТ «Ощадбанк», 2021-2023 рр.

Показники, тис. грн	Роки		
	2021	2022	2023
Процентні доходи			
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	17 809 587	18 981 901	28 890 272
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	3 542 954	3 566 906	3 706 743
Всього процентних доходів	21 352 541	22 548 807	32 597 015
Процентні витрати	- 7 989 345	- 7 564 688	- 13 867 477
Чистий процентний дохід	13 363 196	14 984 119	18 729 538
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	- 1 838 786	- 11 039 456	1 363 633
Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	11 524 410	3 944 663	20 093 171
Комісійні доходи	9 802 378	9 386 584	12 025 296
Комісійні витрати	- 3 597 784	- 3 447 839	- 5 375 663
Операції з іноземною валютою, нетто	199 216	1 234 118	937 821
Чистий прибуток /(збиток) від переоцінки іноземної валюти	682 879	- 3 588 937	108 484
Чистий прибуток /(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	- 5 330 992	8 321 816	- 3 700 138
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами та гарантіями	- 233 938	- 304 573	110 430
(Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів	- 9 140	- 3 048	- 37 919
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою ніж ринкова	9 300	- 3 321	- 36 998
Чистий прибуток /(збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	2 351	903	-
Чистий прибуток /(збиток) від модифікації фінансових активів	- 748 303	- 603 165	- 342 401
Інші доходи	370 291	547 691	557 429
Інші витрати	- 22 219	- 245 316	-
Чистий непроцентний дохід	1 124 039	11 294 913	4 246 341

Продовження табл. Б.1.3

Операційні доходи	12 648 449	15 239 576	24 339 512
Витрати на виплати працівникам	- 6 313 172	- 8 145 471	- 7 248 905
Амортизаційні витрати	- 1 861 325	- 1 833 746	- 2 002 715
Інші адміністративні та операційні витрати	- 3 422 073	- 4 628 921	- 5 841 418
Прибуток від операційної діяльності	1 051 879	631 438	9 246 474
Прибуток, що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	-	4 547	7 208
Прибуток до оподаткування	1 051 879	635 985	9 253 682
(Витрати)/відшкодування з податку на прибуток	2 338	2 357	- 3 277 200
Чистий прибуток	1 054 217	638 342	5 976 482

Таблиця Б.1.4

Розрахунок показників прибутковості діяльності Ощадбанку, 2021-2023 рр.

Показники	Алгоритм розрахунку показників	Роки			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Рентабельність активів, %	$ROA = \frac{ЧП}{А}$, де ЧП – чистий прибуток, А – середньорічна вартість активів	0,45	0,25	1,94	-0,20	+1,69
Рентабельність власного капіталу, %	$ROE = \frac{ЧП}{ВК}$, де ВК – середньорічна вартість власного капіталу	4,81	2,90	23,48	-1,91	+20,58
Рентабельність статутного капіталу, %	$РС = \frac{ЧП}{СК}$, де СК – вартість статутного капіталу	2,12	1,28	12,02	-0,84	+10,74
Адекватність капіталу, %	$АК = \frac{ВК}{А}$, де ВК – вартість власного капіталу, А – вартість активів	9,31	8,24	8,29	-1,08	+0,05
Кредити-до-депозитів (LDR), %	$LDR = \frac{К}{РК}$, де К – кредити, що надані, РК – рахунки клієнтів (кошти фізичних та юридичних осіб)	39,05	35,57	29,41	-3,47	-6,16
Коефіцієнт ліквідності банку, %	$ПЛ = \frac{ГК}{КБ+РК}$, де ГК – грошові кошти та еквіваленти, КБ – кошти банків, РК – рахунки клієнтів	9,55	12,10	21,71	+2,56	+9,61
Чиста процентна маржа, %	$ПЛ = \frac{ЧПД}{РА}$, де ЧПД – чистий процентний дохід, РА – робочі активи	5,98	5,83	5,68	-0,15	-0,15

Додаток Б.2

Прогнозування ймовірності банкрутства АТ «Ощадбанк»

Модель Юджина Кочака (формула Б.2.1)

$$Z = 1,8601 * V_1 - 2,008 * V_6 + 4,7043 * V_9 - 1,263 * V_{11} + 1,4248 * V_{46} + \\ + 2,3574 * V_{56} - 1,656 * V_{58} + 4,4307 * V_{62} \quad (\text{Б.2.1}),$$

де Z – результативний показник, який характеризує собою ймовірність банкрутства банку;

V_1 – чистий прибуток / зобов'язання банку;

V_6 – операційні витрати / активи;

V_9 – доходи по кредитах / активи;

V_{11} – заробітні плати / активи;

V_{46} – цінні папери / робочі активи;

V_{56} – інші доходи (небанківська діяльність) / активи;

V_{58} – прострочені кредити / активи;

V_{62} – резервні фонди / неповернені кредити.

Якщо значення $Z < 0$, це вказує на високу ймовірність банкрутства у найближчому майбутньому.

Таблиця Б.2.1

Прогнозування ймовірності банкрутства Ощадбанку за моделлю Ю. Кочака

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
V1	0,005	0,003	0,029
V6	0,05	0,05	0,04
V9	0,09	0,08	0,09
V11	0,03	0,03	0,02
V46	1,37	1,29	1,12
V56	0,002	0,002	0,002
V58	0,03	0,10	0,07
V62	1,54	0,93	1,01
Z	9,03	6,06	6,35

Модель Берзена Ейгі Ердогана (формула Б.2.2)

$$XB = -13,2047 + 0,6261 * C_2 - 2,1699 * C_{12} + 9,4295 * C_{14} + 5,5284 * C_{16} + 2,3612 * C_{17} - 1,7048 * C_{19} \quad (\text{Б.2.2}),$$

де XB — показник ймовірності банкрутства;

C_2 – (власний капітал + загальний дохід)/(депозити + недепозитні фонди);

C_{12} – чистий прибуток (збиток) / активи;

C_{14} – чистий прибуток (збиток) / власний капітал;

C_{16} – процентні доходи / процентні витрати;

C_{17} – непроцентні доходи / непроцентні витрати;

C_{19} – резерви на втрати за кредитами / всього виданих кредитів

Граничне значення XB – показника дорівнює 0,5. Тобто, якщо показник банку буде вище 0,5 – банкрутство банку не загрожує, якщо ж нижче 0,5 – банк знаходиться на межі банкрутства.

Таблиця Б.2.2

Прогнозування ймовірності банкрутства Ощадбанку за моделлю Б. Ердогана

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
C2	0,33	0,30	0,32
C12	0,004	0,002	0,017
C14	0,05	0,03	0,21
C16	2,67	2,98	2,35
C17	2,72	2,72	2,24
C19	0,17	0,30	0,28
XB	8,37	9,64	6,72

Додаток В.1

Результати опитування співробітників Ощадбанку за методикою Gallup Q12

Базові потреби:

1. Я знаю, що від мене очікують на роботі.
2. У мене є матеріали та обладнання, необхідні для правильного виконання моєї роботи.

Потреби визнання:

3. На роботі я маю можливість щодня робити те, що вмію найкраще.
4. За останні сім днів я отримав визнання або похвалу за хорошу роботу.
5. Мій керівник або хтось на роботі піклується про мене як про особистість.
6. На роботі є хтось, хто сприяє моєму розвитку.

Потреби міжособистісних відносин:

7. На роботі моя думка враховується.
8. Місія або мета моєї компанії змушує мене відчувати, що моя робота є важливою.
9. Мої колеги вважають своїм обов'язком якісно виконувати роботу.
10. У мене на роботі є хороший друг.

Потреби розвитку:

11. За останні пів року хтось на роботі говорив зі мною про мої успіхи.
12. Минулого року у мене були можливості вчитися та розвиватися на роботі.

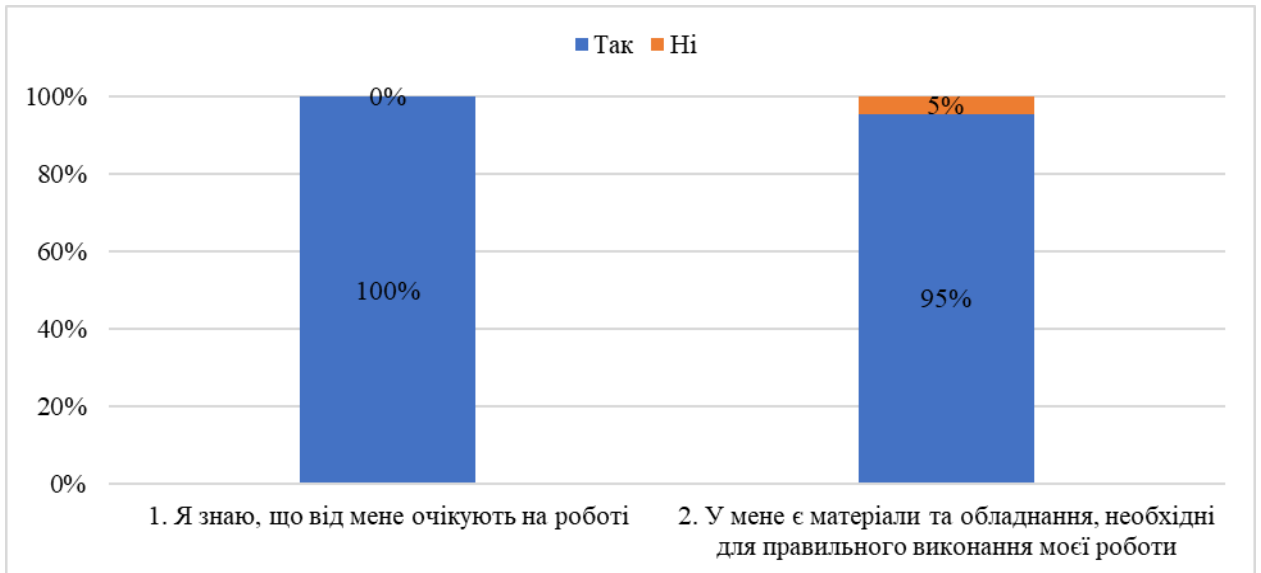


Рисунок В.1.1. Базові потреби працівників Ощадбанку

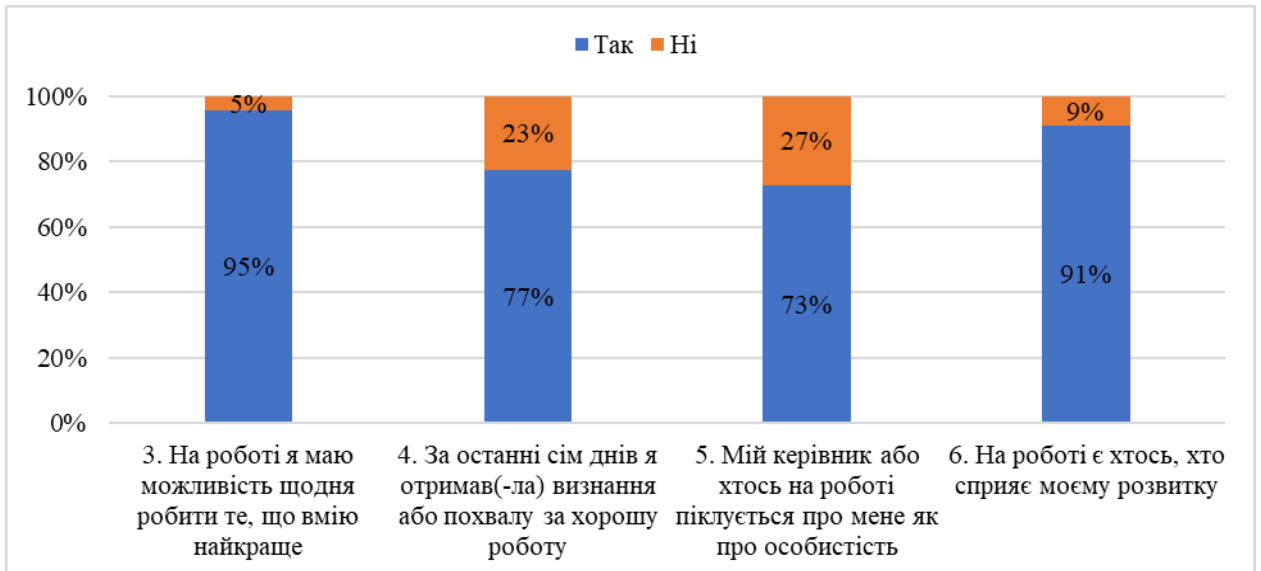


Рисунок В.1.2. Потреби визнання працівників Ощадбанку

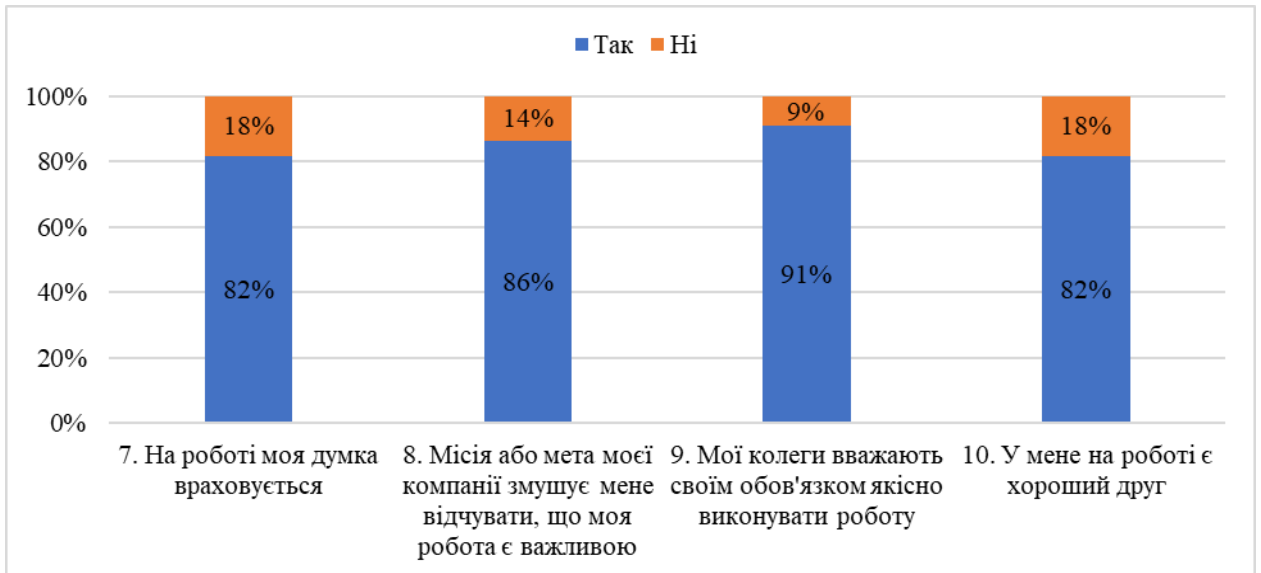


Рисунок В.1.3. Потреби міжособистісних відносин працівників Ощадбанку

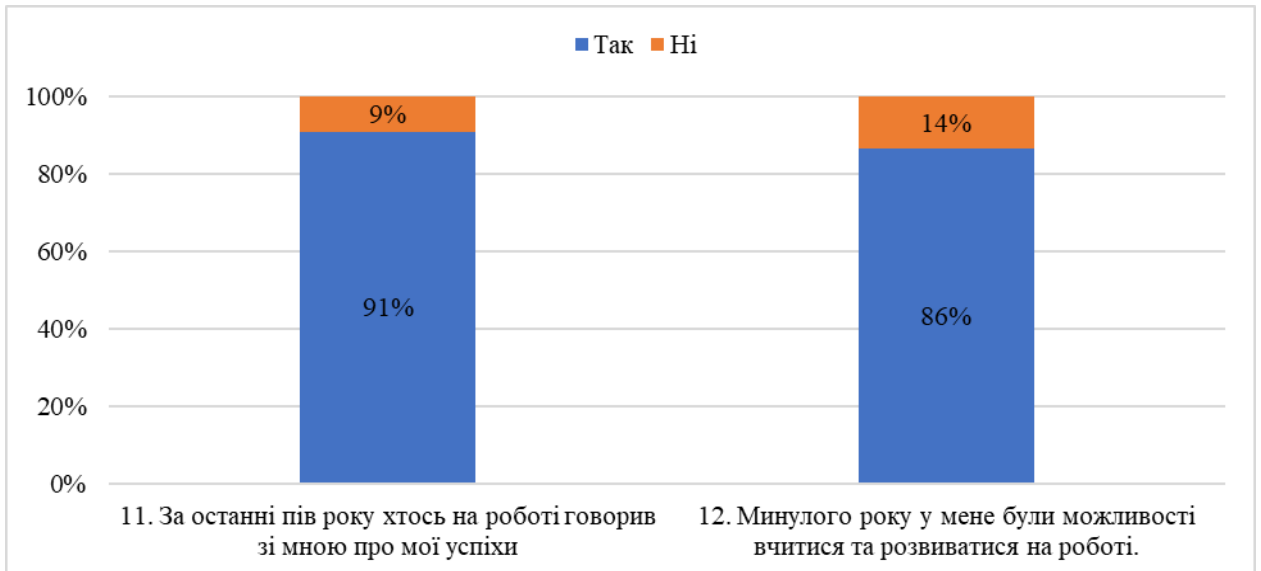


Рисунок В.1.4. Потреби розвитку працівників Ощадбанку

Додаток В.2

Результати анкетування співробітників, спрямованого на дослідження різних аспектів бренду роботодавця Ощадбанку

1. Економічний аспект

- 1.1. Я задоволений(-а) розміром моєї заробітної плати та регулярністю її виплати;
- 1.2. Мені влаштовує рівень соціальних благ в Ощадбанку (оплата відпустки та лікарняних, медичне страхування, подарунки до свят);
- 1.3. Я знаю, що за потреби зможу отримати матеріальну допомогу від банку;
- 1.4. Я впевнений(-а) у стабільності мого працевлаштування.

2. Психологічний аспект

- 2.1. Я поділяю корпоративні цінності Ощадбанку та відчуваю себе частиною єдиної команди;
- 2.2. Я почуваюсь піднесено, коли можу допомогти клієнтам у консультуванні їхніх питань чи проблем;
- 2.3. У моєму офісі/відділенні панує атмосфера взаєморозуміння та підтримки;
- 2.4. У складних ситуаціях я можу покладатися на колег, їх підтримку та допомогу;
- 2.5. Мій керівник справедливо розподіляє завдання між усіма співробітниками у колективі
- 2.6. Мій керівник справедливо оцінює результати моєї діяльності та роботи колег;
- 2.7. Я відчуваю, що керівництво ставить краще до колег, аніж до мене, і це мене ображає.

3. Функціональний аспект

- 3.1. Я розумію свої обов'язки та завдання на робочому місці;
- 3.2. Мене задовольняє мій графік та режим роботи;

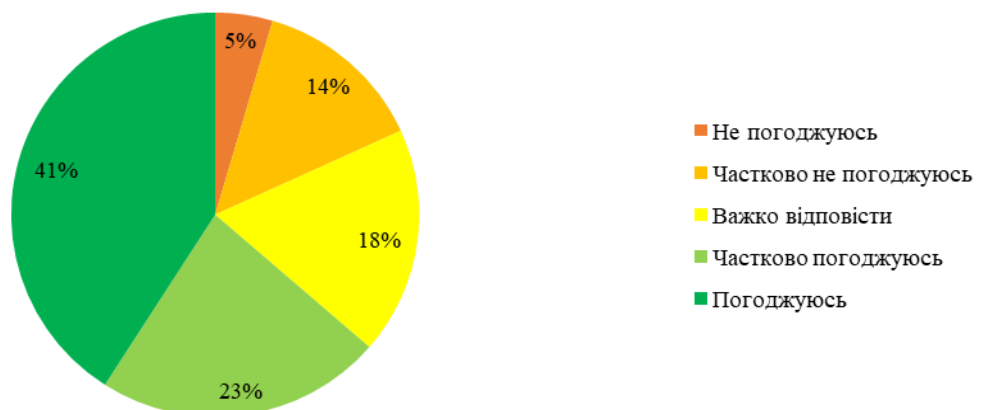
- 3.3. Я маю доступ до усього необхідного обладнання, комп'ютерної техніки, канцтоварів;
- 3.4. Мій офіс/відділення має зручне місцезнаходження;
- 3.5. Мене задовольняють умови роботи у офісі/відділенні (ремонт, меблі, внутрішній дизайн);
- 3.6. Я впевнений(-а), що зможу просуватися кар'єрними сходами в Ощадбанку;
- 3.7. Ощадбанк створює умови для кар'єрного зростання талановитих співробітників та сприяє їхньому розвитку;
- 3.8. Ощадбанк забезпечує можливість професійного розвитку співробітників (курси з підвищення кваліфікації, доступні тренінги, можливість розвиватися у різних професійних напрямках).

4. Організаційний аспект

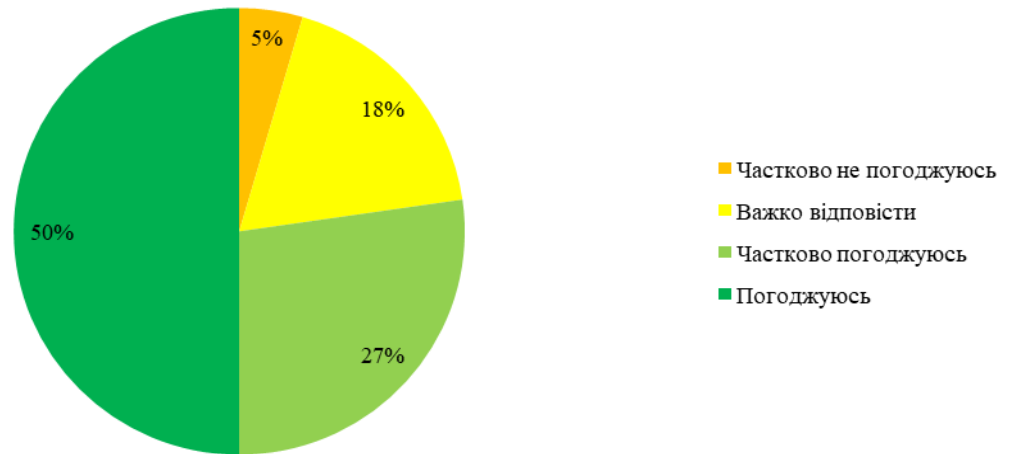
- 4.1. Я добре ознайомлений(-а) з особливостями діяльності Ощадбанку, його банківськими продуктами та послугами;
- 4.2. Я добре орієнтуюсь на вебсайті Ощадбанку та легко можу знайти всю потрібну мені інформацію;
- 4.3. Я вважаю Ощадбанк привабливим місцем для працевлаштування;
- 4.4. Я готовий(-а) рекомендувати Ощадбанк друзям та знайомим для працевлаштування.

Економічний аспект

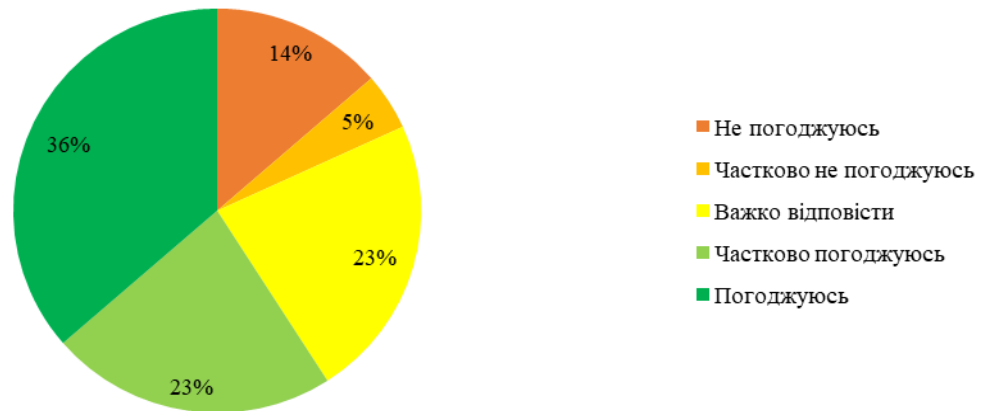
1.1. Я задоволений(-а) розміром моєї заробітної плати та регулярністю її виплати



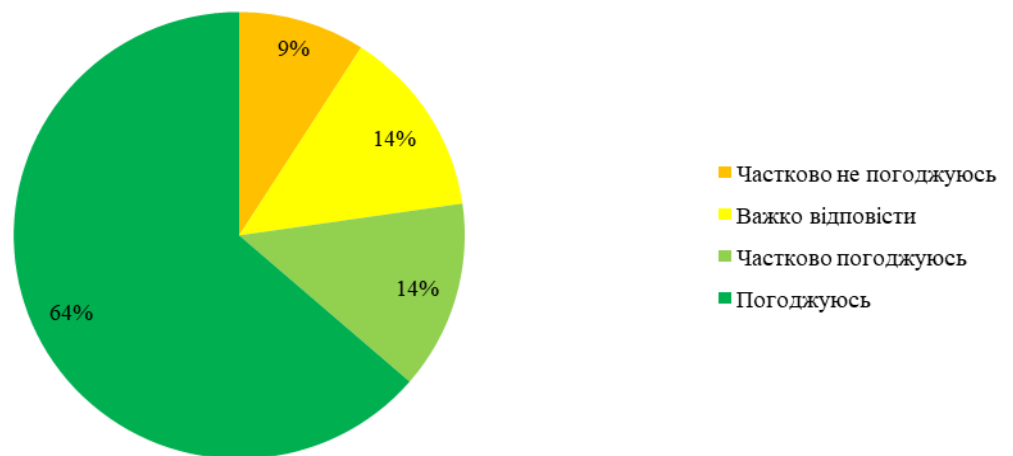
1.2. Мені влаштовує рівень соціальних благ в Ощадбанку



1.3. Я знаю, що за потреби зможу отримати матеріальну допомогу від банку

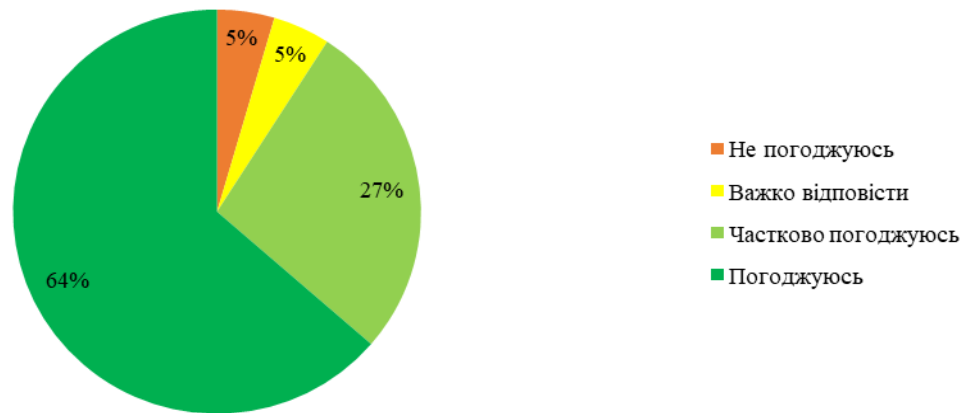


1.4. Я впевнений(-а) у стабільності мого працевлаштування

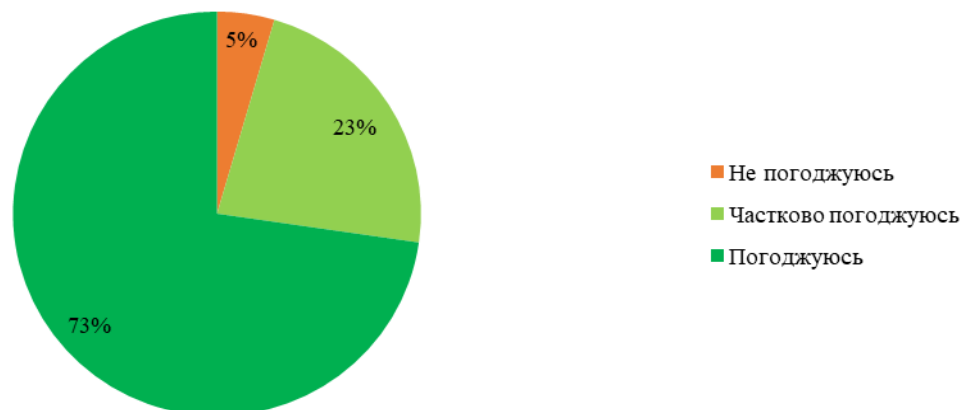


Психологічний аспект

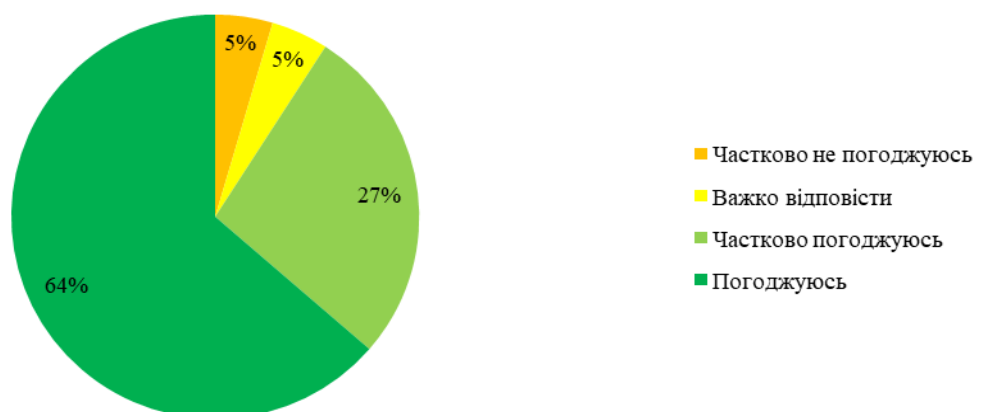
2.1. Я поділяю корпоративні цінності Ощадбанку та відчуваю себе частиною єдиної команди



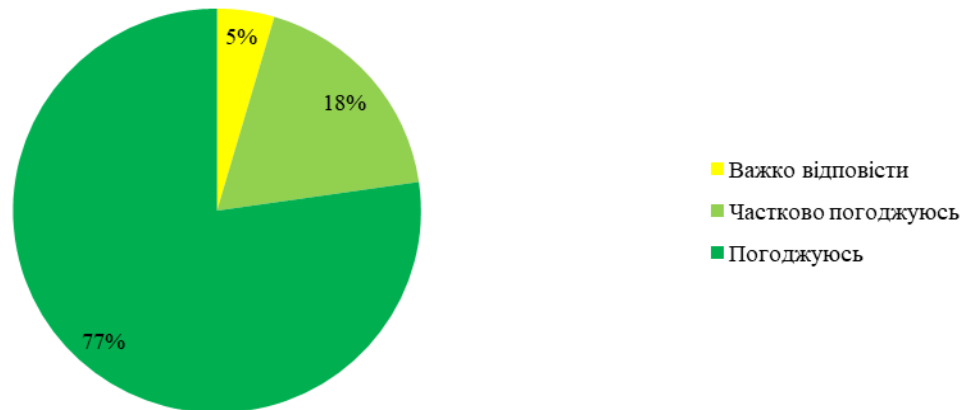
2.2. Я почуваюсь піднесено, коли можу допомогти клієнтам у консультуванні їхніх питань чи проблем



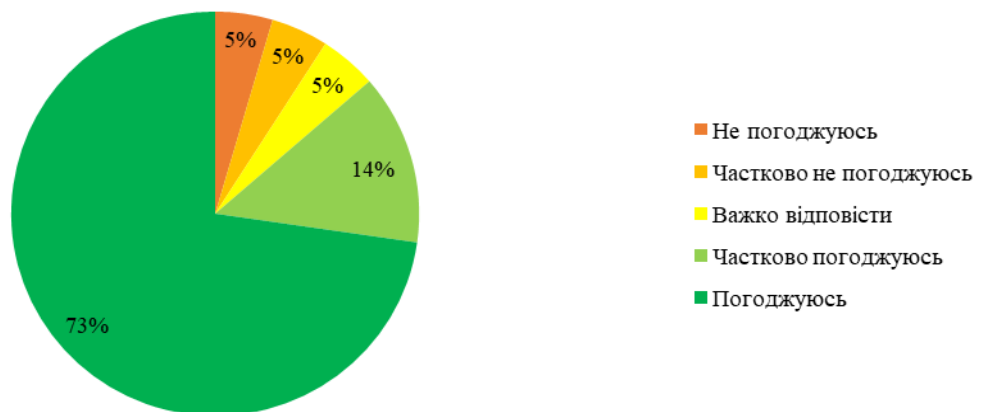
2.3. У моєму офісі/відділенні панує атмосфера взаєморозуміння та підтримки



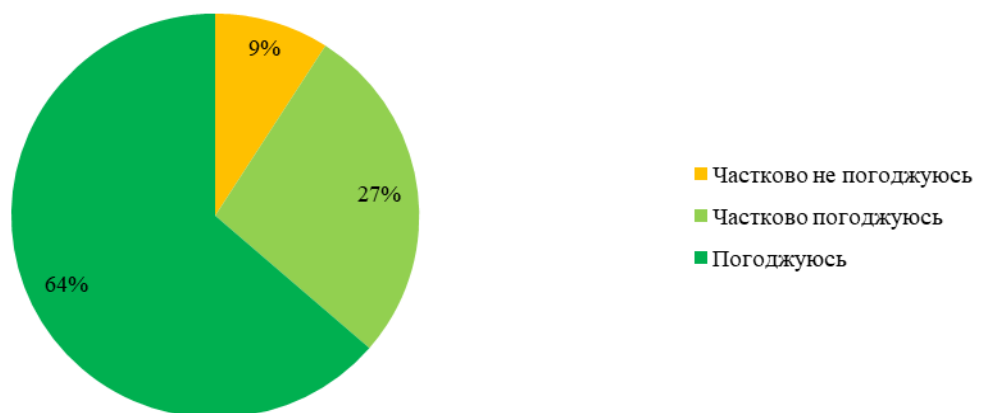
2.4. У складних ситуаціях я можу покладатися на колег, їх підтримку та допомогу



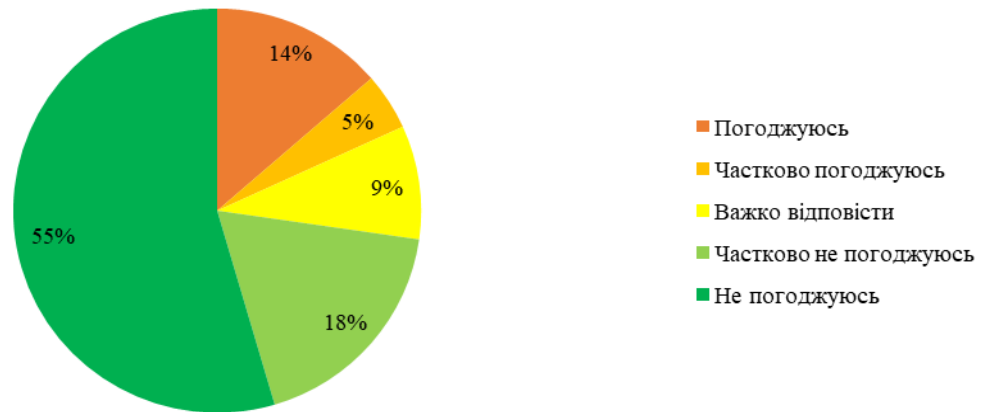
2.5. Мій керівник справедливо розподіляє завдання між усіма співробітниками у колективі



2.6. Мій керівник справедливо оцінює результати моєї діяльності та роботи колег

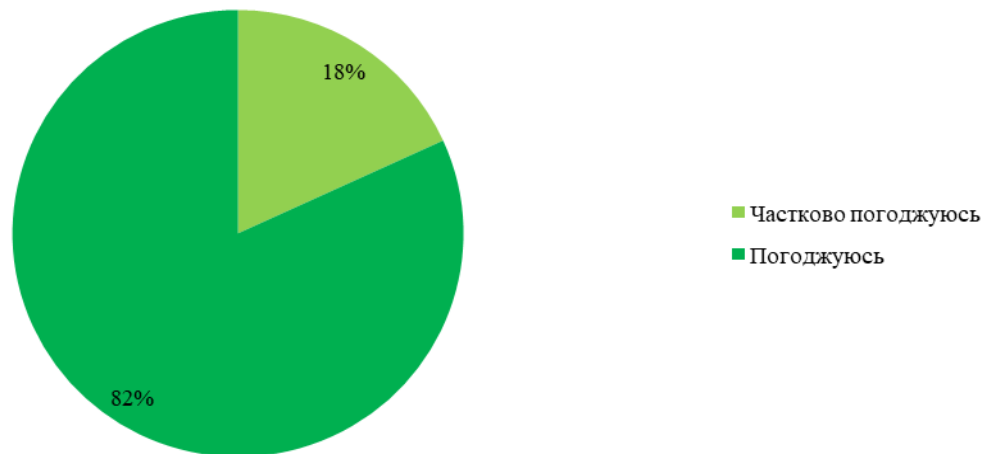


2.7. Я відчуваю, що керівництво ставиться краще до колег, аніж до мене, і це мене ображає

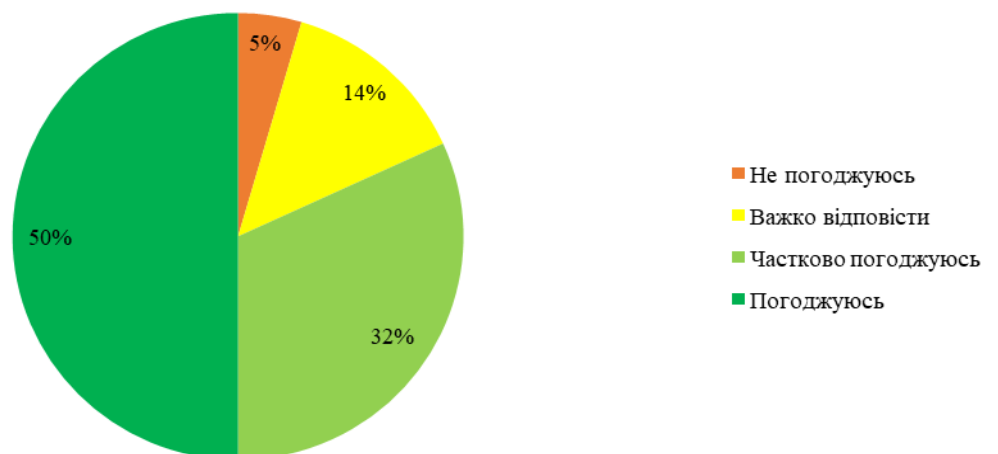


Функціональний аспект

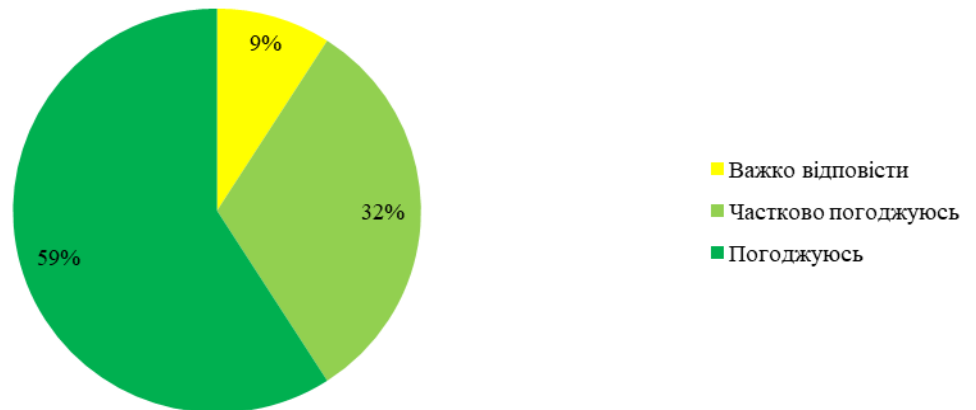
3.1. Я розумію свої обов'язки та завдання на робочому місці



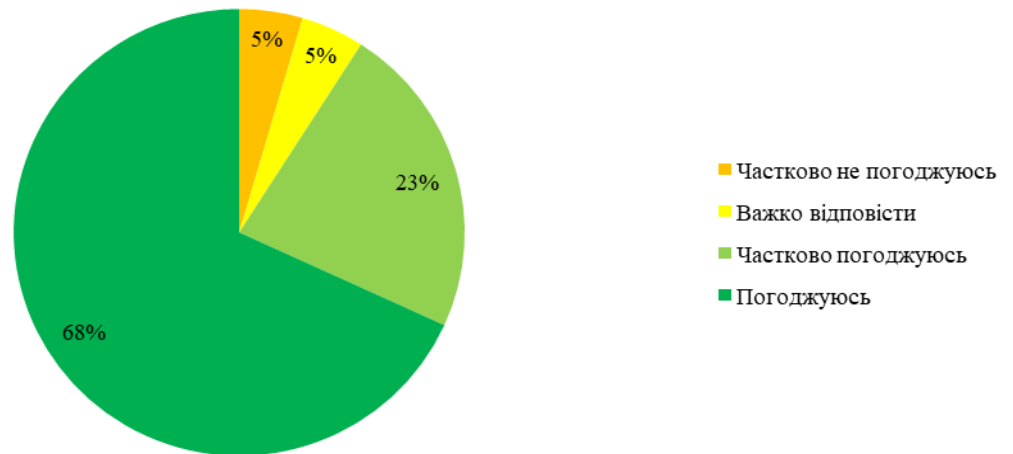
3.2. Мене задовольняє мій графік та режим роботи



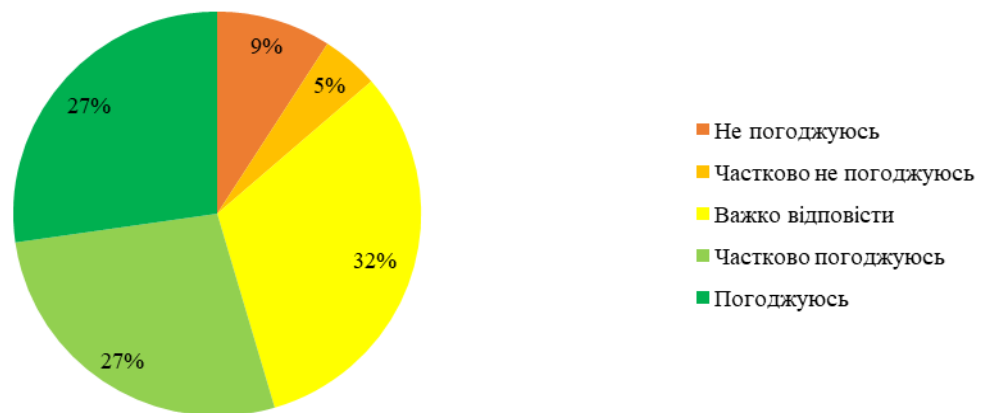
3.3. Я маю доступ до усього необхідного обладнання, комп'ютерної техніки, канцтоварів



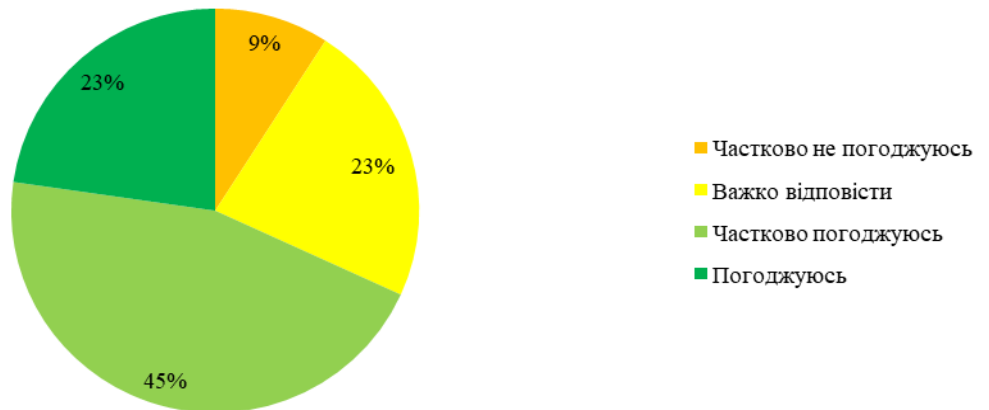
3.4. Мій офіс/відділення має зручне місцезнаходження



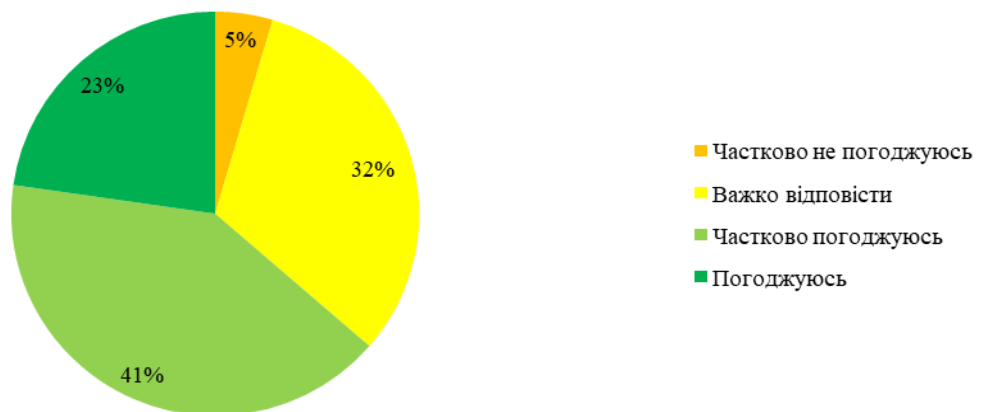
3.5. Мене задовольняють умови роботи у офісі/відділенні (ремонт, меблі, внутрішній дизайн)



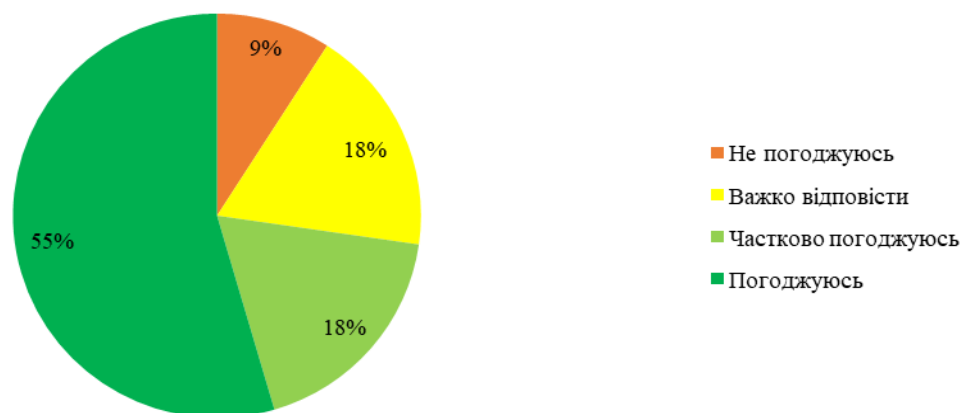
3.6. Я впевнений(-а), що зможу просуватися кар'єрними сходами в Ощадбанку



3.7. Ощадбанк створює умови для кар'єрного зростання талановитих співробітників та сприяє їхньому розвитку

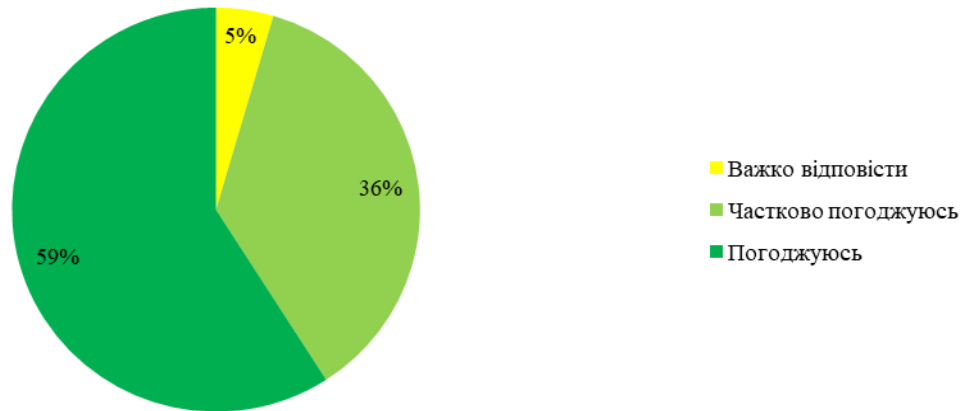


3.8. Ощадбанк забезпечує можливість професійного розвитку співробітників

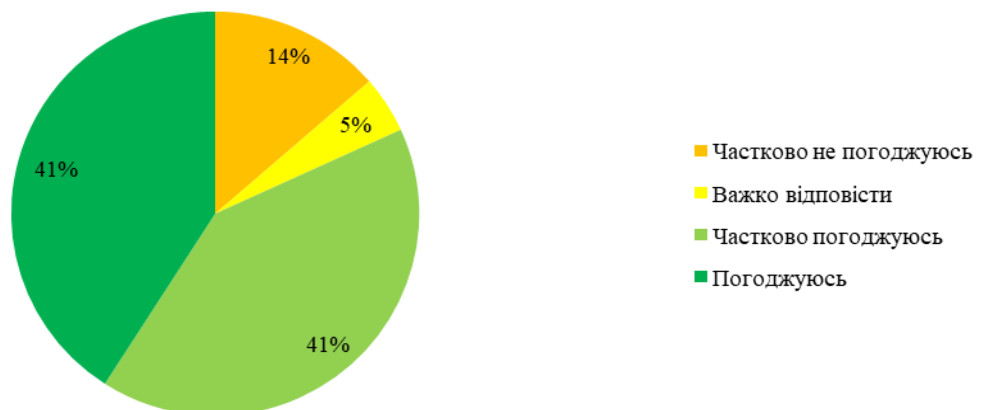


Організаційний аспект

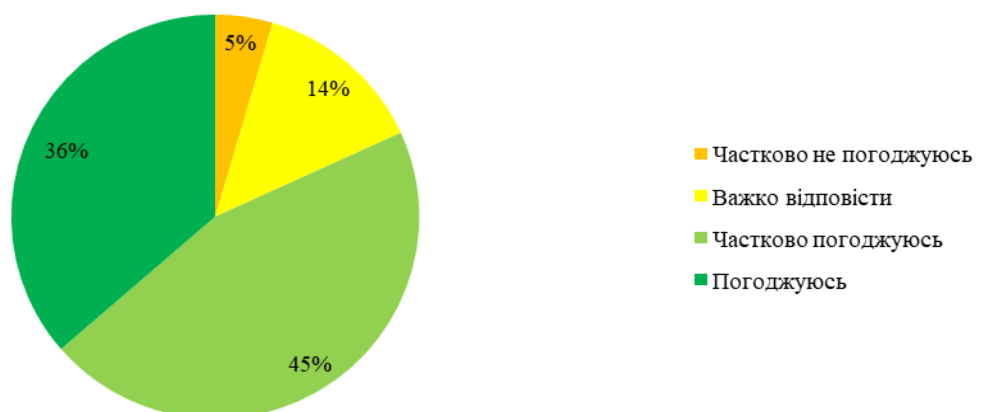
4.1. Я добре ознайомлений(-а) з особливостями діяльності Ощадбанку, його банківськими продуктами та послугами



4.2. Я добре орієнтуюсь на вебсайті Ощадбанку та легко можу знайти всю потрібну мені інформацію



4.3. Я вважаю Ощадбанк привабливим місцем для працевлаштування



4.4. Я готовий(-а) рекомендувати Ощадбанк друзям та знайомим для працевлаштування

