МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління розвитком персоналу АТ Укрсіббанк в сучасних умовах»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Петрик Олександр Євгенович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент
Петрова К. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Петрик Олександр Євгенович

1. Тема роботи «Управління розвитком персоналу АТ Укрсіббанк в сучасних умовах»
керівник роботи: Петрова К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ
2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСІББАНК» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
4 таблиці
3 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К. В.		
2	Петрова К. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ О. Є. Петрик
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Петрова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 44 с., 3 рис., 4 табл., 48 джерел.

Об’єкт дослідження – система управління розвитком персоналу в АТ «Укрсіббанк».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади управління розвитком персоналу в банківській установі в сучасних умовах та напрямки їх вдосконалення.

Методи дослідження: теоретичний аналіз та синтез (для вивчення концептуальних засад управління розвитком персоналу), системний підхід (для розгляду системи розвитку персоналу як цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів), аналіз документів (при дослідженні звітів та внутрішніх програм АТ «Укрсіббанк»), порівняльний аналіз, групування та узагальнення (для виявлення тенденцій, переваг та недоліків існуючої системи).

Мета роботи: обґрунтування теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу в АТ «Укрсіббанк» з урахуванням викликів сучасності.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання: дослідити теоретико-методичні засади формування системи розвитку персоналу в банківському секторі; проаналізувати сучасний стан системи розвитку персоналу в АТ «Укрсіббанк» та вплив на неї повномасштабного вторгнення й економічної нестабільності; обґрунтувати напрямки вдосконалення системи розвитку персоналу в АТ «Укрсіббанк» для підвищення її ефективності та адаптивності.

Інформаційною основою для написання роботи слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні матеріали. Також були використані офіційні звіти про управління та сталий розвиток АТ «Укрсіббанк», інформація з офіційного сайту банку та інші інтернет-ресурси.

СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, РОЗВИТОК, ПЕРСОНАЛ, БАНК, МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 44 p., 3 fig., 4 tables, 48 sources.

The object of the study is the personnel development management system in JSC "Ukrsibbank".

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical principles of personnel development management in a banking institution in modern conditions and directions for their improvement.

Research methods: theoretical analysis and synthesis (to study the conceptual principles of personnel development management), a systems approach (to consider the personnel development system as a holistic complex of interconnected elements), document analysis (when studying reports and internal programs of JSC "Ukrsibbank"), comparative analysis, grouping and generalization (to identify trends, advantages and disadvantages of the existing system).

Purpose of the work: to substantiate the theoretical principles and develop practical recommendations for improving the personnel development management system in JSC "Ukrsibbank" taking into account the challenges of today.

To achieve the goal, the following tasks were defined: to investigate the theoretical and methodological principles of the formation of a personnel development system in the banking sector; to analyze the current state of the personnel development system in JSC "Ukrsibbank" and the impact of full-scale invasion and economic instability on it; to substantiate the directions of improving the personnel development system in JSC "Ukrsibbank" to increase its efficiency and adaptability.

The information basis for writing the work was scientific works of domestic and foreign authors, textbooks, monographs, periodicals and analytical materials. Official reports on the management and sustainable development of JSC "Ukrsibbank", information from the official website of the bank and other Internet resources were also used.

PERSONNEL DEVELOPMENT SYSTEM, DEVELOPMENT, PERSONNEL, BANK, PERSONNEL MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ 10
1.1 Концептуальні засади управління розвитком персоналу банківської сфери. 10
1.2 Форми та методи розвитку персоналу в банку 15
1.3 Критерії та методи оцінки ефективності системи розвитку персоналу в банківській сфері 19
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСІББАНК» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ 26
2.1 Загальна характеристика АТ «Укрсіббанк» та його системи управління персоналом 26
2.2 Вплив повномасштабного вторгнення та економічної нестабільності на людський капітал АТ «Укрсіббанк» 31
2.3 Напрямки вдосконалення системи розвитку персоналу в АТ «Укрсіббанк» 34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 36

ВСТУП

В сучасних умовах, що характеризуються безпрецедентним поєднанням викликів для українських компаній, управління людським капіталом перетворюється з допоміжної функції на ключовий стратегічний стовп, що забезпечує стійкість та майбутнє зростання. Банківський сектор, як критично важлива інфраструктура національної економіки, зазнає особливого тиску, пов'язаного з необхідністю підтримання операційної стабільності та адаптації до динамічних змін. Повномасштабне військове вторгнення, економічна нестабільність, масштабне переміщення населення та психологічний тиск на працівників висувають нові вимоги до систем управління персоналом. Паралельно, глобальні тренди стрімкої цифровізації та еволюція моделей роботи вимагають постійного оновлення знань та компетенцій співробітників.

У цьому контексті розвиток персоналу перестає бути лише процесом підвищення кваліфікації, а стає стратегічним напрямком, що формує людський потенціал як основу конкурентоспроможності та здатності організації функціонувати в екстремальних умовах. Досвід провідних гравців ринку, яким є АТ «Укрсіббанк», у трансформації підходів до розвитку персоналу є надзвичайно актуальним для вивчення та узагальнення, оскільки дозволяє визначити ефективні практики, спрямовані на забезпечення не лише виживання, а й сталого розвитку в кризовому середовищі.

Теоретичні та методологічні аспекти управління персоналом широко досліджені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема таких як Г. В. Осовська, Є. Рудніченко, Л. Глущенко, О. В. Кушнерик та інших. У їхніх роботах розглядаються концептуальні засади, методи та форми розвитку персоналу, а також проблеми HR-менеджменту в умовах ринкових трансформацій. Водночас специфіка функціонування системи розвитку персоналу в українських банках в умовах повномасштабної війни, що поєднує необхідність психологічної підтримки, адаптації ветеранів, утримання талантів

та прискореної цифровізації, потребує окремого глибокого аналізу та наукового обґрунтування.

Об’єкт дослідження – система управління розвитком персоналу в АТ «Укрсіббанк».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади управління розвитком персоналу в банківській установі в сучасних умовах та напрямки їх вдосконалення.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу в АТ «Укрсіббанк» з урахуванням викликів сучасності.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади формування системи розвитку персоналу в банківському секторі;
- проаналізувати сучасний стан системи розвитку персоналу в АТ «Укрсіббанк» та вплив на неї повномасштабного вторгнення й економічної нестабільності;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення системи розвитку персоналу в АТ «Укрсіббанк» для підвищення її ефективності та адаптивності.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: теоретичний аналіз та синтез (для вивчення концептуальних засад управління розвитком персоналу), системний підхід (для розгляду системи розвитку персоналу як цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів), аналіз документів (при дослідженні звітів та внутрішніх програм АТ «Укрсіббанк»), порівняльний аналіз, групування та узагальнення (для виявлення тенденцій, переваг та недоліків існуючої системи).

Інформаційною основою для написання роботи слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні матеріали. Також були використані офіційні звіти про управління

та сталий розвиток АТ «Укрсіббанк», інформація з офіційного сайту банку та інші інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

1.1 Концептуальні засади управління розвитком персоналу банківської сфери

Управління персоналом визначається як складний та багатогранний процес, що залучає різноманітні ресурси, включаючи людські, фінансові та матеріальні. Це системно організований процес відтворення та ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети. Управління персоналом є об'єктивним соціальним явищем, що розвивається як сфера практичної професійної діяльності, навчальна дисципліна та галузь науки.

Розвиток персоналу, як ключовий компонент управління персоналом, охоплює раціональне використання та розвиток співробітників, професійну орієнтацію, трудову адаптацію, методи та форми навчання і підвищення кваліфікації, планування кар'єри та роботу з кадровим резервом [1].

Основними цілями управління персоналом, і, відповідно, його розвитком, є підвищення ефективності функціонування організації, поліпшення якості трудового життя персоналу, забезпечення організації кваліфікованими кадрами, здатними виробляти конкурентоспроможну продукцію/послуги та забезпечувати сталий розвиток, а також, зокрема для розвитку, професійний та соціальний розвиток персоналу.

Ключові завдання управління розвитком персоналу включають аналіз та регулювання групових та особистих взаємовідносин, соціально-психологічну діагностику, управління виробничими та соціальними конфліктами і стресами. Також до завдань належать організація навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка, планування та контроль ділової кар'єри, а також професійна та соціально-психологічна адаптація працівників [2].

Концептуальна основа розвитку персоналу зазнає значних змін під впливом "сучасних умов". Традиційні цілі, такі як "ефективність", тепер нерозривно пов'язані з "стійкістю", а "якість трудового життя" розширюється, включаючи психологічну безпеку та підтримку у подоланні травм. Це відображається у практиках банків, зокрема АТ «Укрсіббанк», які впроваджують програми психологічної допомоги та підтримки мобілізованих співробітників. Таким чином, розвиток персоналу сьогодні означає не лише підвищення кваліфікації для продуктивності, але й формування стійкого до стресів та невизначеності людського капіталу, здатного адаптуватися та ефективно функціонувати в екстремальних умовах [3].

Підходи до розвитку персоналу пройшли значну еволюцію: від традиційного, часто епізодичного, навчання до безперервного, стратегічного та інтегрованого розвитку. Ця трансформація прискорилася завдяки цифровізації, що призвела до переходу від базового адміністрування персоналу до стратегічного управління людським капіталом [4]. Сучасні підходи підкреслюють важливість узгодження розвитку зі стратегією організації та індивідуальними потребами й прагненнями співробітників.

Загальні методи управління персоналом класифікуються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Специфічні методи та форми навчання й підвищення кваліфікації персоналу включають навчання на робочому місці, коучинг, менторство, формальні курси, електронне навчання, симуляції та інші інструменти, детальний опис яких зазвичай міститься у спеціалізованій літературі.

Сучасні умови функціонування українських банків характеризуються безпрецедентним поєднанням викликів та трансформаційних процесів. Повномасштабне військове вторгнення спричинило значні економічні потрясіння, масштабне переміщення населення, підвищені ризики безпеки та психологічний тиск на працівників. Одночасно з цим, глобальні тенденції стрімкої цифровізації, еволюція моделей роботи (гібридні/віддалені формати) та посилена увага до добробуту співробітників і принципів ESG (екологічне,

соціальне та корпоративне управління) продовжують чинити значний вплив на всі сфери діяльності [5].

Банківський сектор, як критично важлива інфраструктура, зазнає особливого тиску, пов'язаного з необхідністю підтримання операційної стабільності, забезпечення фінансової стійкості та підтримки національної економіки. Успішне виконання цих завдань значною мірою залежить від наявності кваліфікованого, мотивованого та адаптивного персоналу. Таким чином, сучасні умови - є не просто фоном, а каталізатором трансформації для сфери управління людськими ресурсами (HR). Це змушує переглядати традиційні підходи до розвитку персоналу, перетворюючи його з допоміжної функції на ключовий стратегічний стовп, що забезпечує виживання, стійкість та майбутнє зростання українських банків. Війна та її наслідки висувають на передній план питання безпеки, психологічної підтримки та набуття нових навичок, необхідних для роботи в кризових умовах. Паралельно, цифровізація вимагає постійного оновлення знань та компетенцій для ефективного використання нових технологій та роботи з цифровими каналами [6].

Отже, управління розвитком персоналу - це не просто набір процедур і практик, спрямованих на вдосконалення професійних якостей працівників. Це - стратегічний напрямок організаційного управління, що формує людський потенціал підприємства як основу його конкурентоспроможності. Йдеться про складну систему ідей, підходів і механізмів, що вимагають глибокого осмислення на концептуальному рівні. Без чітко сформованих засад неможливо створити ефективну систему розвитку персоналу, яка відповідатиме як сучасним викликам, так і майбутнім перспективам.

Концепція розвитку персоналу в сучасному розумінні значно вийшла за межі традиційного уявлення про підвищення кваліфікації або проходження тренінгів. Сьогодні мова йде про цілісну філософію, в якій кожна дія, кожна ініціатива в сфері людських ресурсів повинна бути інтегрована у загальну стратегію організації. Персонал більше не розглядається як ресурс, який можна витратити або замінити - він сприймається як носій знань, цінностей, досвіду,

ідей [7]. І саме розвиток цих нематеріальних активів стає ключовим чинником довготривалого успіху.

Одним із головних концептуальних підходів до розвитку персоналу є системність. Це означає, що будь-яка діяльність у цій сфері має бути вписана в логіку організаційного розвитку: не може бути ефективного розвитку окремого працівника без урахування потреб усього колективу, цілей підрозділу, пріоритетів компанії. Системність передбачає не тільки координацію дій, але й формування узгодженого бачення - що таке «розвиток», якими є його критерії, в якому напрямку варто рухатися.

Ще однією ключовою засадою є стратегічність. Управління розвитком персоналу повинне бути зорієнтоване не лише на вирішення поточних завдань, а й на формування потенціалу на майбутнє. Це потребує прогнозування змін, аналізу ринкових трендів, виявлення майбутніх компетенцій, які будуть необхідні для утримання або посилення конкурентних позицій [8]. Організація, що не думає наперед про людський капітал, приречена постійно реагувати на зміни, а не керувати ними.

Управління розвитком персоналу неможливо уявити без акценту на індивідуалізацію. Сучасні концепції базуються на визнанні унікальності кожного працівника. Людина не є безликою одиницею у виробничому процесі - вона має власні цілі, мотивації, стиль навчання [9]. Розвиток можливий лише там, де організація здатна чути індивіда, враховувати його особливості, формувати умови, в яких він може розкривати свій потенціал. Це підкреслює важливість гнучких підходів, персоналізованого навчання, наставництва, підтримки ментального комфорту.

Водночас однією з провідних концептуальних ідей у цій сфері є партнерство. Розвиток персоналу не може бути нав’язаним процесом: ефективним він стає лише тоді, коли працівник бачить у ньому сенс і відчуває особисту зацікавленість. Це означає, що управлінська система повинна бути побудована на взаємній довірі та відповідальності. Організація надає ресурси, можливості, середовище - працівник вносить у цей процес власну ініціативу,

саморефлексію, прагнення до зростання. Лише у такому симбіозі виникає справжня синергія.

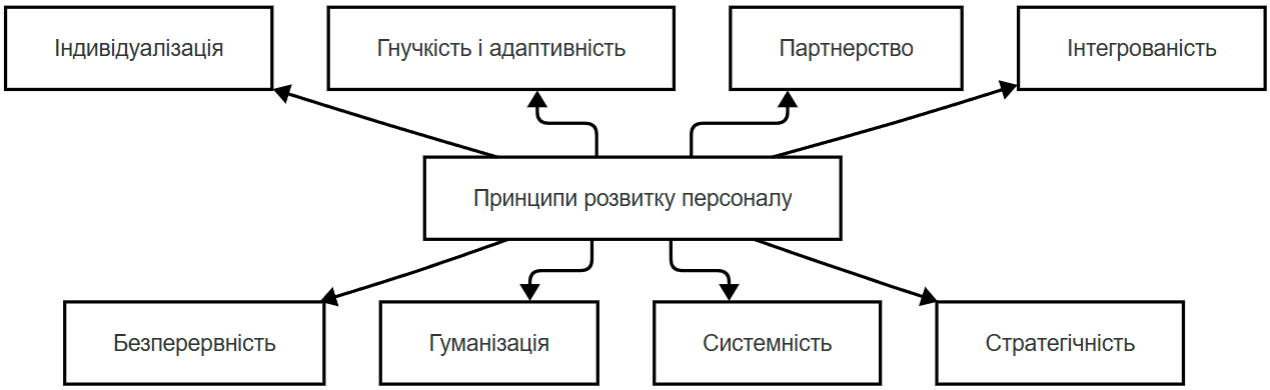


Рис. 1.1 Принципи розвитку персоналу [7-11]

Сучасна концепція розвитку персоналу також спирається на ідею безперервності. Розвиток уже не розглядається як одноразова дія або певний етап у кар'єрі. Він стає постійним процесом, який триває протягом усього професійного життя. Такий підхід формує культуру навчання, відкритості до нового, здатності адаптуватися - навички, без яких виживання в умовах динамічного середовища є неможливим.

Окрім зазначених принципів, варто згадати ще одну важливу концептуальну основу - гуманізацію. У центрі управління розвитком персоналу дедалі більше опиняється людина з її потребами, емоціями, гідністю. Це означає відмову від авторитарних стилів управління, переорієнтацію з контролю на підтримку, із стандартизації на діалог. Людина розглядається як самодостатній суб'єкт, який здатен не лише адаптуватися до вимог, але й формувати нові горизонти для організації [12].

Особливого значення набуває також концепція інтегрованості, яка передбачає тісний взаємозв'язок між розвитком персоналу та іншими управлінськими сферами - стратегічним плануванням, фінансами, маркетингом, інноваційною діяльністю. Людський капітал перестає бути виключною сферою HR-департаменту - він стає відповідальністю всієї управлінської вертикалі,

оскільки саме люди реалізують стратегії, впроваджують інновації, утримують клієнтів, формують імідж компанії.

Управління розвитком персоналу вимагає також постійної рефлексії та оновлення [13]. Технологічний прогрес, зміна поколінь, соціокультурні трансформації - усе це потребує переосмислення підходів, відмови від застарілих практик, готовності до експериментів. Концептуальна гнучкість стає умовою життєздатності системи: те, що працювало вчора, може виявитися марним завтра.

Зрештою, можна стверджувати, що концептуальні засади управління розвитком персоналу - це своєрідний світогляд, в основі якого лежить віра в потенціал людини. Це бачення, що відходить від інструментального підходу і переходить до гуманістичного, де персонал - не засіб досягнення цілей, а активний учасник їх формування і реалізації. У таких умовах розвиток персоналу перестає бути функцією - він стає місією.

1.2 Форми та методи розвитку персоналу в банку

В умовах сучасного світу організаційна ефективність дедалі більше залежить не лише від технологічного оснащення чи гнучкості бізнес-процесів, а насамперед від рівня розвитку людського капіталу. Люди – це не просто ресурси, це джерело ідей, рушійна сила змін, творці корпоративної культури й носії цінностей. Саме тому розвиток персоналу стає однією з ключових задач для керівників та спеціалістів з управління людськими ресурсами.

Говорячи про розвиток персоналу, ми маємо на увазі не лише класичне навчання, що передбачає опанування нових знань чи навичок. Це складний, багатогранний процес, який охоплює професійне навчання, формування лідерських якостей, розвиток креативності, гнучкості мислення, адаптивності до змін і вміння взаємодіяти у команді. Відтак, форми та методи цього розвитку – це не просто інструментарій, це особлива філософія взаємодії між організацією й співробітником, де успіх одного нерозривно пов’язаний з успіхом іншого [14].

Однією з ключових тенденцій останніх років стало усвідомлення важливості навчання протягом усього життя (lifelong learning). У той час як ще кілька десятиліть тому вважалося достатнім здобути спеціальність і раз на декілька років проходити короткотермінове підвищення кваліфікації, нині така стратегія вже не дає бажаного результату. Причина проста: технології змінюються, ринки трансформуються, а конкуренція не залишає права на застій. Тож, організації вимушені інвестувати у постійний розвиток своїх працівників, використовуючи для цього цілу палітру форм і методів.

Сучасні компанії дедалі частіше роблять ставку на індивідуалізований підхід. Якщо раніше панувала уніфікація – усі проходили однакові тренінги, працювали за однаковими програмами – то зараз перевага віддається адаптації навчального процесу під конкретні потреби, особливості, навіть темперамент окремого працівника. Формальне навчання в аудиторіях, звісно, не зникло, однак його місце дедалі активніше займають інноваційні формати – менторство, коучинг, робота у проектних групах, гейміфікація навчання, інтерактивні онлайн-курси [15].

Розглянемо більш детально, як ці підходи взаємодіють між собою у реальному бізнес-середовищі. Менторство, наприклад, це не просто передача знань від більш досвідченого працівника до молодшого. Це цілеспрямований діалог, який формує не лише професійні компетенції, а й сприяє розвитку емоційного інтелекту, культури взаємодії, корпоративної ідентичності [16]. Водночас, коучинг орієнтований не стільки на передачу досвіду, скільки на розкриття потенціалу самого працівника через постановку запитань, мотивацію до самостійного пошуку рішень і самоаналізу.

Проектна робота стала ще одним із наріжних каменів сучасного розвитку персоналу. Участь у міжфункціональних командах дозволяє вийти за межі звичного функціоналу, навчитися взаємодіяти з представниками інших професій, побачити свій внесок у спільний результат. Саме у таких ситуаціях розкриваються приховані таланти, відбувається накопичення досвіду вирішення нестандартних задач, формується стратегічне мислення.

Серед інноваційних методів дедалі більшої популярності набуває гейміфікація навчання – перетворення освітнього процесу на своєрідну гру із системою балів, нагород, рейтингів. Це стимулює внутрішню мотивацію, робить навчання привабливішим і менш формальним, дає змогу виявити лідерів та командних гравців. А використання інтерактивних платформ і додатків дає змогу проводити навчання незалежно від місця перебування співробітника, зберігаючи при цьому високу залученість.

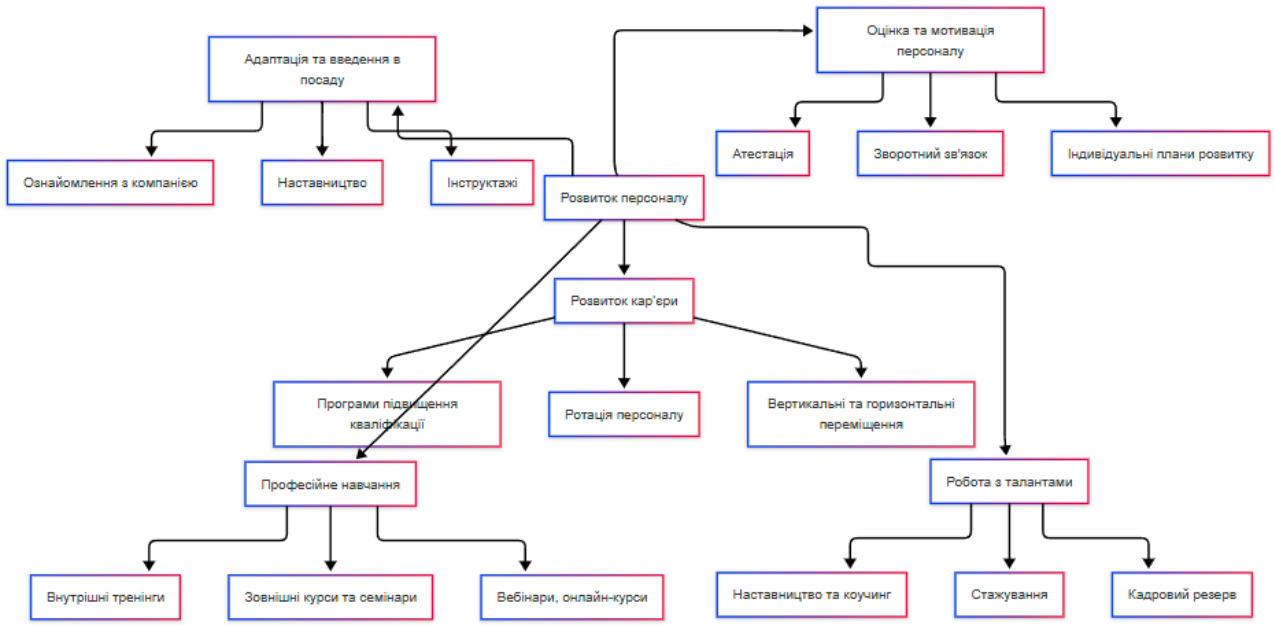


Рис. 1.2 Форми та методи розвитку персоналу [17-21]

Але розвиток персоналу – це не лише про навчання новому. Це також і про підтримку процесів саморозвитку, самоосвіти, створення простору, де працівник може проявляти ініціативу, реалізовувати власні ідеї. Відповідальні компанії впроваджують внутрішні акселератори ідей, стартап-лабораторії, в яких кожен може представити свій проект, отримати підтримку й навіть фінансування на реалізацію [22]. Саме в такому середовищі формується почуття причетності, зростає рівень залученості, лояльності та творчої ініціативи.

Іншою важливою складовою є обмін досвідом. Формальні семінари, конференції, внутрішні форуми і навіть неформальні зустрічі стають платформою для комунікації між працівниками різних відділів, компаній,

галузей. Це дозволяє не лише отримувати нову інформацію, а й бачити інші підходи до вирішення подібних задач, краще розуміти ринкові тенденції, закріплювати навички міжособистісної взаємодії.

Неможливо оминути й вплив цифрової трансформації на форми та методи розвитку персоналу. В епоху цифровізації навчання вийшло далеко за межі класичних курсів. З'явилися масові відкриті онлайн-курси (MOOC), віртуальні симулятори, VR- та AR-тренажери, інтерактивні вебінари та інші інструменти. Вони дозволяють не лише отримувати знання, а й занурюватися у моделювання реальних робочих ситуацій, тестувати різні стратегії поведінки, набувати практичних навичок без ризику для компанії. Окрім того, цифрові платформи забезпечують гнучкість і доступність навчання для працівників із різних регіонів та часових поясів [23].

Водночас розвиток персоналу неможливий без постійного зворотного зв’язку. Організації впроваджують системи оцінки ефективності навчання, моніторять динаміку професійного зростання працівників, аналізують результати у розрізі команд, відділів, окремих проєктів. Це дозволяє не лише оцінити успішність обраних форм і методів, а й швидко коригувати навчальні програми, впроваджувати нові підходи відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Однак, говорячи про форми та методи розвитку персоналу, не можна обмежуватися лише інструментальними аспектами. В основі успішної стратегії розвитку завжди лежить атмосфера довіри, партнерства, взаємної підтримки. Коли працівник відчуває, що організація цінує його внесок, готова інвестувати у його розвиток, створює можливості для реалізації потенціалу, – виникає синергія, яка веде до спільного успіху [24]. Навпаки, там, де розвиток персоналу зведено до формальних тренінгів “для галочки”, а ініціативи працівників ігноруються, жодні інноваційні методи не зможуть забезпечити сталий результат.

Існує ще один важливий вимір – баланс між індивідуальним і командним розвитком. У сучасних організаціях дедалі частіше розглядають не лише розвиток окремих співробітників, а й формування високоефективних команд,

які вміють швидко адаптуватися до змін, генерувати ідеї, підтримувати один одного. Формування командної культури потребує особливих методів: командного коучингу, спільних тренінгів, моделювання реальних “бойових” ситуацій, командних ігор, робочих ротацій тощо [25]. В таких умовах формуються навички комунікації, взаємної підтримки, виникає глибоке розуміння спільної мети.

Безумовно, універсального рецепту розвитку персоналу не існує – кожна організація, залежно від специфіки своєї діяльності, корпоративної культури, цілей та ресурсів, обирає власний шлях. Водночас, усі успішні компанії об'єднує прагнення до постійного оновлення, сміливість експериментувати, відкритість до нових ідей і віра у потенціал своїх людей.

Отже, форми та методи розвитку персоналу – це не статика, а динамічна система, яка постійно трансформується під впливом технологічних змін, потреб ринку, очікувань нових поколінь працівників.

1.3 Критерії та методи оцінки ефективності системи розвитку персоналу в банківській сфері

В умовах посилення конкуренції на ринку фінансових послуг та стрімкої цифровізації банківського сектору, персонал перетворюється на ключовий актив, що визначає здатність установи до інновацій, утримання клієнтів та забезпечення сталого розвитку. Проте інвестиції в розвиток персоналу, що здійснюються без належного аналізу їх результативності, можуть перетворитися на значну статтю невиправданих витрат. Саме тому побудова комплексної системи оцінки ефективності розвитку персоналу є не просто бажаним, а стратегічно необхідним елементом управління сучасним банком. Ефективність у цьому контексті є багатогранним поняттям, що охоплює не лише економічну доцільність, але й організаційні та соціальні результати, які в сукупності формують довгострокову конкурентну перевагу.

Оцінка ефективності не повинна розглядатися як фінальний, ізольований етап після проведення тренінгу чи семінару. Це безперервний, інтегрований у всі процеси управління персоналом цикл, що починається ще на етапі ідентифікації потреб у розвитку та завершується аналізом впливу на стратегічні цілі банку. Фундаментальним підходом, що дозволяє структурувати цей процес, є чотирирівнева модель, запропонована Дональдом Кіркпатриком. Вона пропонує послідовно аналізувати результати на різних рівнях глибини [26].

Перший рівень оцінки – реакція – фокусується на тому, як учасники сприйняли навчальну програму. Це початковий зріз, що дозволяє оцінити релевантність теми, якість викладання, корисність матеріалів та загальну атмосферу. Хоча позитивна реакція не гарантує засвоєння знань, негативна майже напевно свідчить про проблеми в організації чи змісті навчання. Інструментами для вимірювання на цьому рівні слугують анкетування одразу після заходу, експрес-опитування та групові обговорення.

Наступний, другий рівень – навчання – має на меті визначити, який обсяг знань, навичок та установок був фактично засвоєний персоналом. Тут оцінюється приріст компетенцій. Для цього використовуються такі методи, як тестування до і після навчання, що дозволяє кількісно виміряти прогрес, практичні завдання, кейс-стаді та симуляції банківських операцій, де співробітник має продемонструвати нові навички в модельованих умовах. Наприклад, для касира це може бути симуляція роботи з новим програмним забезпеченням, а для кредитного експерта – розв'язання складного кейсу з оцінки платоспроможності клієнта [27].

Третій, і значно складніший для вимірювання, рівень – поведінка. Головне питання тут: чи почали співробітники застосовувати отримані знання та навички у своїй щоденній роботі? Перенесення навчання в робоче середовище є критичним мостом між інвестиціями у розвиток та реальними результатами. Оцінка на цьому рівні вимагає часу та залучення безпосередніх керівників. Ефективними інструментами є спостереження на робочому місці, аналіз записів розмов з клієнтами (для працівників фронт-офісу), чек-листи для керівників, а

також метод «Оцінки 360 градусів», коли зворотний зв'язок надають колеги, підлеглі та керівництво.

Вершиною моделі Кіркпатрика є четвертий рівень – результати, який аналізує вплив зміни поведінки персоналу на бізнес-показники банку. Саме цей рівень демонструє вищому керівництву та акціонерам реальну віддачу від програм розвитку. Тут необхідно встановити кореляцію між навчанням та ключовими показниками ефективності (KPI). Для банку це можуть бути зростання обсягів продажу кредитних продуктів після тренінгу з техніки продажів, зниження кількості операційних помилок після курсу з підвищення уважності, підвищення індексу задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI) після навчання з клієнтоорієнтованості або скорочення плинності кадрів у відділенні [28].

Проте для повного розуміння економічної доцільності необхідно зробити ще один крок, який детально розробив Джек Філліпс, доповнивши модель Кіркпатрика п'ятим рівнем – оцінкою повернення інвестицій (Return on Investment, ROI). Цей підхід розглядає витрати на розвиток персоналу не як видатки, а як інвестиційний проєкт, що має генерувати прибуток. Розрахунок ROI дозволяє перевести результати навчання на мову фінансів, що є найбільш зрозумілою для бізнесу.

Ключова формула для розрахунку цього показника виглядає наступним чином:

$$ROI(\%) = \text{Вартість програми} / \text{Чистий прибуток від програми} \times 100\% \quad (1.1)$$

Де чистий прибуток обчислюється як різниця між загальними вигодами від програми та її повною вартістю:

$$\text{Чистий прибуток} = \text{Загальні вигоди програми} - \text{Вартість програми} \quad (1.2)$$

Найскладнішим завданням у цьому процесі є монетизація вигод – переведення організаційних результатів у грошовий еквівалент. Вартість програми включає прямі (оплата тренера, оренда приміщення, роздаткові матеріали) та непрямі (заробітна плата співробітників за час навчання, адміністративні витрати) видатки.

Для наочної демонстрації розрахунку ROI розглянемо умовний приклад навчання для кредитних експертів банку, спрямованого на підвищення ефективності крос-продажів супутніх продуктів (страхування, кредитні картки).

Таблиця 1.1 – Розрахунок ROI для навчальної програми «Ефективні крос-продажі»

Показник	Деталізація
А. Вартість програми (витрати)	
	Вартість послуг зовнішнього тренера
	Вартість робочого часу учасників
	Адміністративні та організаційні витрати
	Загальна вартість програми (А)
Б. Вигоди програми (монетизовані)	
	Додатковий прибуток від продажу страхових полісів
	Додатковий комісійний дохід від нових кредитних карток
	Загальні вигоди програми (Б)
В. Фінансовий результат	
	Чистий прибуток (Б - А)
	Повернення інвестицій (ROI), %

Результат показує, що кожна гривня, інвестована у навчання, принесла чистого прибутку, що може бути інтерпретовано як показник фінансової ефективності програми.

Комплексний підхід до оцінки ефективності вимагає поєднання різних методів та критеріїв у єдину систему. Цей процес можна представити у вигляді

циклічної інтегрованої моделі, яка забезпечує безперервність аналізу та вдосконалення.

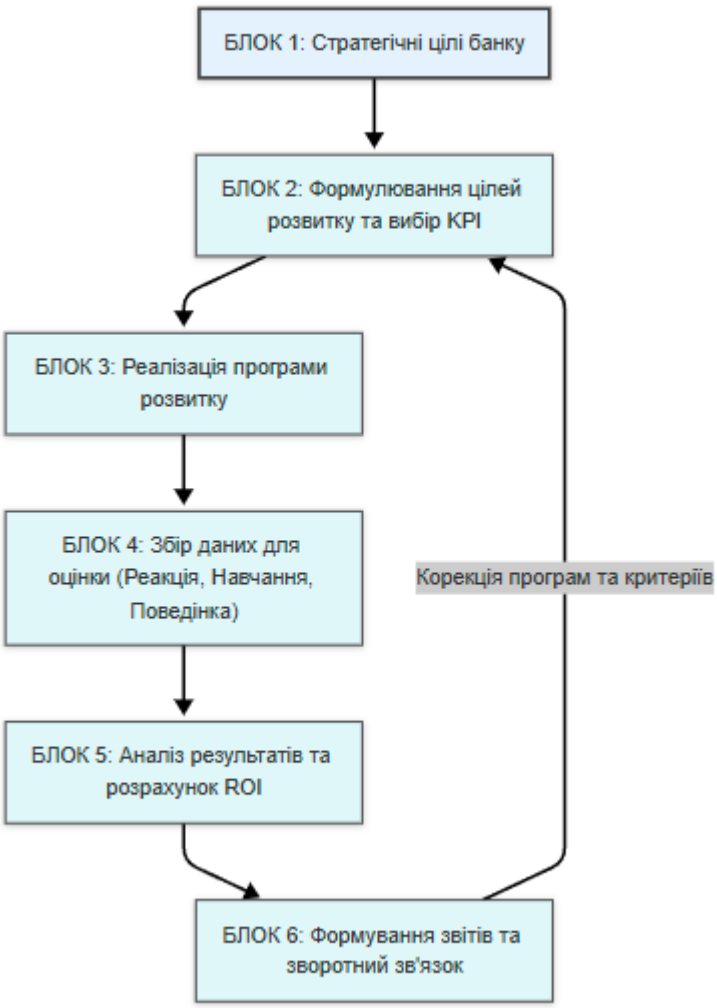


Рис. 1.3 – Інтегрована модель оцінки ефективності розвитку персоналу в банку

Модель наведена на рис. 1.3, показує, що оцінка починається з визначення стратегічних цілей банку, на основі яких формулюються цілі розвитку та обираються конкретні KPI. Після реалізації програми відбувається збір даних на всіх рівнях – від реакції до фінансових результатів [30]. Отримані дані аналізуються, і на їх основі робляться висновки щодо корекції як самої програми розвитку, так і критеріїв її оцінки, що запускає новий виток циклу.

На завершення варто підкреслити, що не існує універсального методу оцінки, який був би однаково дієвим для всіх банківських продуктів та посад. Ефективність навчання комплаєнс-контролю краще вимірювати через зменшення кількості штрафних санкцій та зауважень регулятора, тоді як ефективність тренінгу з лідерства для керівників відділень – через зниження плинності кадрів та зростання індексу залученості їхніх команд.

Узагальнюючи зміст розділу, можна стверджувати, що розвиток персоналу в банківському секторі сьогодні не лише виконує функцію підвищення кваліфікації, а й перетворюється на ключовий стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та організаційної стійкості. Управління персоналом, як складова загального управлінського процесу, значно ускладнилося під впливом зовнішніх викликів і внутрішніх трансформацій, тому розвиток кадрів більше не розглядається як ізольована HR-практика, а стає інтегрованою частиною бізнес-стратегії.

У сучасних умовах роль персоналу як носія компетенцій, культури, інновацій та стійкості набуває особливого значення. Розвиток уже не зводиться до епізодичних освітніх заходів, а відображає системну, безперервну роботу з виявлення, розкриття і реалізації потенціалу кожного працівника відповідно до потреб організації. Підходи до розвитку персоналу зміщуються від адміністративної регламентації до гнучкої адаптації, де враховуються індивідуальні особливості, ментальне здоров’я, емоційна витривалість і здатність до навчання протягом усього життя.

Розвиток персоналу набуває нового змісту також через зростання потреби в аналітиці результатів. Без обґрунтованого оцінювання ефективності програми навчання не можуть вважатися успішними незалежно від їх змісту чи формату. У центр уваги переходить не сам факт реалізації програм, а зміни, які вони генерують на індивідуальному та організаційному рівнях, включаючи поведінкові зрушення, трансформацію корпоративної культури, покращення бізнес-результатів. Саме тому стратегічне управління розвитком персоналу повинне передбачати циклічний процес планування, реалізації, моніторингу й

коригування, тісно пов'язаний із динамікою зовнішнього середовища та внутрішніми змінами.

Таким чином, концепція розвитку персоналу більше не може бути механістичною. Вона повинна відображати складну взаємодію індивідуальних потреб працівників, цінностей організації та стратегічних пріоритетів бізнесу. Успішні банківські установи дедалі частіше демонструють здатність трансформувати розвиток персоналу з інструменту підготовки кадрів у рушійну силу організаційного зростання, інновацій та адаптивності.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСІББАНК» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Загальна характеристика АТ «Укрсіббанк» та його системи управління персоналом

Місія АТ «Укрсіббанк» полягає в тому, щоб бути надійним, стабільним та довіреним партнером, що пропонує сучасні банківські послуги, будучи «банком для світу, що змінюється». Візія банку включає прагнення стати зразковим європейським банком, що сприяє відповідальному розвитку та позитивно впливає на клієнтів-партнерів, співробітників, акціонерів та суспільство. Ключовою цінністю, неодноразово декларованою банком, є його співробітники: «Наші люди — наш головний капітал» та «УКРСИББАНК вважає людей своїм найціннішим активом». Ця фундаментальна цінність має безпосередньо визначати та спрямовувати стратегії розвитку персоналу.

АТ «Укрсіббанк» - один із провідних гравців української банківської системи та частина міжнародної фінансової групи BNP Paribas, відіграє важливу роль у національній економіці. Підхід банку до розвитку персоналу є критично важливим не лише для його власної конкурентоспроможності та сталого розвитку, але й може слугувати орієнтиром для інших учасників ринку. Ефективний розвиток персоналу безпосередньо пов'язаний зі здатністю банку долати невизначеність, впроваджувати інновації, підтримувати високі стандарти обслуговування та досягати стратегічних цілей, визначених у його місії та візії. Сам банк декларує, що люди є його «найціннішим активом», що підкреслює стратегічну важливість інвестицій у людський капітал. Сучасні умови вимагають переходу від традиційних моделей навчання до більш гнучких, комплексних та стійких стратегій розвитку людського капіталу, здатних забезпечити адаптивність та ефективність банку в динамічному середовищі.

Стратегічні орієнтири банку, такі як дотримання високих міжнародних стандартів BNP Paribas Group, уніфікація підходів до обслуговування та стандартизація послуг, передбачають наявність висококваліфікованого та систематично навченого персоналу. Фокус на тому, щоб бути «банком для світу, що змінюється», вимагає постійної адаптації та розвитку співробітників. Аналіз показує, що заявлені програми розвитку значною мірою відображають ці стратегічні зобов'язання, особливо в контексті «сучасних умов».

Таблиця 2.1 - Кадровий склад АТ «Укрсіббанк»

Показник	Дані
Загальна кількість працівників (кінець 2023)	4256
Гендерний розподіл (загальний)	Жінки: 75,66%, Чоловіки: 24,34%
Гендерний розподіл (керівники)	Жінки: 61,38%, Чоловіки: 38,67%
Вікова структура	До 25: 5,79%; 25-35: 24,17%; 35-45: 43,35%; 45-55: 19,13%; 55+: 7,55%
Середній стаж роботи	8 років 6 місяців
Ключові визнання як роботодавця	Top Employer 2023 (Україна та Європа), Forbes TOP-50 найкращих роботодавців воєнного часу, ТОП-3 серед банків (Фокус)
Індекс гендерної рівності в оплаті праці	96/100 (2022/2023)

Наведені у табл. 2.1 дані свідчать про значний розмір персоналу, переважання жінок як у загальній структурі, так і на керівних посадах, а також про значний середній стаж роботи, що може вказувати на відносну стабільність кадрів. Високі оцінки як роботодавця підтверджують ефективність HR-політики банку.

Укрсіббанк реалізує низку програм, спрямованих на розвиток персоналу на різних етапах кар'єри та в різних функціональних напрямках. Банк пропонує можливості для кар'єрного старту як для досвідчених фахівців, так і для початківців. Для студентів ЗВО діє програма онлайн-стажування "UKRSIB praktyka online", рекомендована Міністерством освіти і науки України. Банк також бере активну участь у кар'єрних заходах, таких як JOB EXPO 2024, де

пропонуються програми "Stars at the Start", стажування для IT-талантів та стажування у відділеннях банку.

Стратегічний фокус банку спрямований на досвід співробітника, внутрішню мобільність та розвиток навичок майбутнього (перекваліфікація та підвищення кваліфікації – re-skilling and up-skilling). Для цього створені спеціалізовані школи: Лідерів, Власників продукту, Сервіс-дизайну, Скрам-майстрів, Бізнес-аналітиків, Аналітиків даних. Проводяться чемпіонати для молодих спеціалістів (IT Security Champ, Audit Champ) з перспективою працевлаштування. Банк співпрацює з AIESEC у проведенні молодіжних форумів з емоційного інтелекту та фінансової грамотності.

У сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для всіх співробітників проводиться комплексний 11-модульний тренінг, що охоплює галузеві політики та ризики. Існує також спеціалізований тренінг з КСВ для працівників роздрібного бізнесу, а співробітники беруть участь у програмі Climate Ambition Accelerator.

Визнання банку як провідного роботодавця підтверджується сертифікацією "Top Employer 2023" в Україні та Європі від TOP Employers Institute, що свідчить про відповідність HR-практик банку (89,25%) найкращим світовим стандартам. Банк також включений до рейтингів Forbes Ukraine "ТОП-50 найкращих роботодавців воєнного часу". Укрсіббанк декларує значні можливості для кар'єрного росту та навчання, а також участь у масштабних проєктах.

В умовах війни та підвищеної нестабільності, Укрсіббанк приділяє особливу увагу підтримці та добробуту своїх співробітників. Комплексна програма соціальної підтримки «People First», розроблена на основі піраміди потреб Маслоу, спрямована на забезпечення фізіологічних потреб та безпеки, включаючи організацію евакуації, надання тимчасових прихистків, міжнародну підтримку від BNP Paribas, компенсацію оренди житла, матеріальну допомогу та підвищену оплату праці за роботу в зонах ризику.

Особлива увага приділяється підтримці мобілізованих співробітників, яким надається щомісячна компенсація заробітної плати (96 працівників у 2023 році) та забезпечення захисним спорядженням. У 2023 році запущено програму реінтеграції ветеранів "WE'RE PROUD" у співпраці з Veteran Hub.

Для психологічної підтримки діє гаряча лінія від BNP Paribas, проводяться щотижневі публікації від психологів, онлайн-зустрічі «Теплі зустрічі» та курс «War&Life balance: як повернути життя в життя». Стратегія добробуту (Wellbeing Strategy) інтегрована в основну HR-стратегію з фокусом на досвіді співробітника. Програма «New Ways of Working» надає дайджест з порадами щодо підтримки фізичного та психічного здоров'я. Також для співробітників діє програма медичного страхування. Банк демонструє високий показник індексу гендерної рівності в оплаті праці (96/100 за 2022/2023 рік) та значну частку жінок серед загальної кількості працівників (75,66%) та на керівних посадах (61,38%).

КСВ є невід'ємною частиною діяльності Укрсіббанку та тісно пов'язана з розвитком персоналу. Інтегрований підхід до КСВ глибоко впроваджений у корпоративну культуру, що підтверджується спеціальними тренінгами для всіх співробітників. Банк декларує усвідомлення важливості сталого розвитку.

Укрсіббанк реалізує численні проєкти, спрямовані на розвиток молоді, включаючи студентські програми, партнерство з університетами (зокрема, з КНУ імені Тараса Шевченка), фінансування інноваційних освітніх проєктів (будівництво школи за допомогою 3D-принтера) та підтримку фонду «Діти Героїв». Банк також підтримує ініціативи з інклюзії, такі як допомога людям із синдромом Дауна (акції «Срібна монетка», «Lots Of Socks») та видання книг шрифтом Брайля. Співробітники банку активно залучаються до волонтерства, ініціюючи збори коштів «Підтримка українських воїнів» та беручи участь в акціях «Стань чарівником» і «Теплий дотик». Це сприяє формуванню почуття спільноти та залученості, що є важливими аспектами розвитку.

Таблиця 2.2 - Ключові ініціативи з розвитку та підтримки персоналу АТ «Укрсіббанк»

Назва програми	Цільова аудиторія	Ключові цілі	Результати/Показники
Програма «People First»	Всі співробітники	Підтримка під час воєнного стану (фізіологічні потреби, безпека, соціальні потреби, самореалізація)	Евакуація, тимчасові прихистки для 800+ осіб, компенсації, матеріальна допомога
Підтримка мобілізованих співробітників	Мобілізовані співробітники	Щомісячна компенсація ЗП, забезпечення захисним спорядженням	96 працівників отримували компенсацію ЗП у 2023 р.
Програма реінтеграції ветеранів "WE'RE PROUD"	Ветерани	Підтримка повернення до цивільного життя та роботи	Запущена у 2023 р. у співпраці з Veteran Hub
Психологічна підтримка (гаряча лінія, «Теплі зустрічі», курс «War&Life balance»)	Всі співробітники	Зменшення стресу, адаптація до умов війни	Постійно діючі сервіси
"UKRSIB praktyka online"	Студенти ВНЗ	Надання практичних знань, онлайн-стажування	Рекомендовано МОН України
Участь у JOB EXPO 2024	Студенти, випускники	Залучення молодих талантів, надання практичного досвіду	Проведення воркшопів, інформування про можливості
Школи Лідерів, Власників продукту, Сервіс-дизайну, Скрам-майстрів, Бізнес-аналітиків, Аналітиків даних	Співробітники банку	Розвиток спеціалізованих та лідерських навичок	Створені та функціонують
IT Security Champ, Audit Champ	Студенти, випускники	Залучення талантів у сферах кібербезпеки та аудиту	Найкращі учасники отримують запрошення на співбесіду
Тренінги з КСВ	Всі співробітники, працівники роздрібного бізнесу	Розуміння політик КСВ, ESG, етичної поведінки	Майже 4000 співробітників пройшли загальний тренінг
Програма «New Ways of Working»	Всі співробітники	Поради щодо підтримки фізичного та ментального здоров'я	Регулярний дайджест

Стратегія розвитку персоналу Укрсіббанку значною мірою формується під впливом його приналежності до групи BNP Paribas, що проявляється у

структурованих програмах, дотриманні міжнародних стандартів та комплексному підході до КСВ і добробуту співробітників. Це створює міцну основу, проте вимагає постійної адаптації до надзвичайно мінливого українського контексту. Наявність міжнародних стандартів та визнання, як-от сертифікація Top Employer, свідчать про системний підхід. Водночас, реалії війни вимагають гнучкості та інноваційних рішень, які виходять за рамки стандартних глобальних практик.

Особливо показовою є реакція банку на виклики, пов'язані з війною. Розширені програми підтримки мобілізованих співробітників та запровадження програм реінтеграції ветеранів є не просто елементами КСВ чи кадрової підтримки, а стають критично важливим, довгостроковим компонентом управління розвитком персоналу та талантами в українському банківському секторі. Це унікальна адаптація HR-практик, зумовлена "сучасними умовами" в Україні. Реінтеграція ветеранів вимагає комплексного підходу, що включає не лише повернення на робоче місце, але й психологічну адаптацію, можливу перекваліфікацію чи підвищення кваліфікації для відповідності зміненим ролям або новим реаліям, а також адаптацію корпоративної культури. Це є процесом розвитку як для самого ветерана, так і для організації в цілому.

2.2 Вплив повномасштабного вторгнення та економічної нестабільності на людський капітал АТ «Укрсіббанк»

Повномасштабна війна та економічна нестабільність створюють значні виклики для управління людським капіталом в АТ «Укрсіббанк». Прямий вплив включає загрозу безпеці співробітників, їх переміщення, мобілізацію до лав ЗСУ, психологічні травми та, на жаль, втрати персоналу. Звіти Укрсіббанку підтверджують реагування на ці виклики через запровадження програм підтримки мобілізованих працівників та психологічної допомоги. Непрямі наслідки охоплюють підвищену невизначеність, ризик професійного вигорання, ускладнення довгострокового планування, зміни на ринку праці та необхідність

швидкої адаптації бізнес-процесів, що, в свою чергу, впливає на вимоги до навичок персоналу. Ключовим викликом є підтримання комплексних ініціатив з підтримки та розвитку персоналу в умовах тривалих несприятливих обставин та обмежених ресурсів.

Цифровізація відкриває значні можливості для АТ «Укрсіббанк» у сфері HR. Використання цифрових інструментів дозволяє розширити охоплення навчальних програм, впроваджувати персоналізовані плани розвитку, забезпечувати ефективне адміністрування HR-процесів, покращувати аналітику даних для прийняття рішень, а також посилювати комунікацію та залученість співробітників. Водночас, існують виклики, пов'язані із забезпеченням цифрової грамотності серед усіх категорій працівників, управлінням цифровою втомою, захистом персональних даних, а також вартістю впровадження та підтримки сучасних HR-технологій. Важливо знайти баланс, щоб цифрові рішення не призводили до деперсоналізації взаємодії, якщо вони не доповнюються людським контактом.

Ринок праці, особливо у спеціалізованих сферах, таких як IT та цифровий банкінг, характеризується посиленням конкуренції за таланти, що ускладнюється відтоком кадрів за кордон через війну. Для Укрсіббанку це створює виклик у залученні та утриманні кваліфікованих фахівців. Однак, сильний бренд роботодавця (підтверджений нагородами Top Employer), приналежність до міжнародної групи та комплексні програми добробуту є значними перевагами. Можливістю для банку є подальше фокусування на внутрішній мобільності та чітких кар'єрних шляхах. Розробка та просування потужної пропозиції цінності для співробітників (EVP), яка резонує з поточними потребами українських працівників (стабільність, мета, зростання, добробут), є ключовим напрямком. Унікальним та сильним компонентом такої EVP є програма реінтеграції ветеранів "WE’RE PROUD".

Війна діє як екстремальний стрес-тест для систем розвитку персоналу Укрсіббанку. Це може виявити як їхню стійкість, зумовлену фундаментальними підходами BNP Paribas та проактивними заходами, так і сфери, що потребують

нагальних, специфічних для українського контексту інновацій, які виходять за межі глобальних стандартних практик. Хоча міжнародні стандарти є гарною відправною точкою, унікальний характер та масштаби впливу війни (масова мобілізація, внутрішнє переміщення, довгострокові психологічні наслідки) вимагають рішень у сфері HRD, які можуть не мати прямих аналогів у стандартних міжнародних посібниках з управління персоналом. Здатність банку не просто справлятися, а й інновувати в таких сферах, як реінтеграція ветеранів та масштабна психологічна підтримка, демонструє його адаптивний потенціал. Цей "стрес-тест" змушує переосмислити саме поняття "розвиток", спрямовуючи його на формування глибокої організаційної та індивідуальної стійкості.

Таблиця 2.3 - Вплив повномасштабного вторгнення на систему розвитку персоналу в АТ «Укрсіббанк»

Фактори	Вплив на персонал Укрсіббанку	Стратегічна HRD відповідь/Фокус Укрсіббанку
Війна та загрози безпеці	Занепокоєння щодо безпеки, фізичні та психологічні травми, переміщення, мобілізація	Програма «People First», психологічна підтримка, допомога з евакуацією та житлом, підтримка мобілізованих, програми реінтеграції ветеранів
Економічна нестабільність та невизначеність	Зростання тривожності щодо майбутнього, зміна пріоритетів у бік стабільності, можливий тиск на заробітні плати та соціальні пакети	Гарантії збереження робочих місць мобілізованим, матеріальна допомога, перегляд ЗП (декларовано), фокус на фінансовій грамотності для клієнтів (може транслюватися і на персонал)
Прискорена цифровізація	Потреба в нових цифрових навичках, ризик цифрового розриву, зміна робочих процесів, попит на IT-спеціалістів	Створення шкіл (Data Analysts, IT Security), онлайн-стажування, ймовірне використання цифрових платформ для навчання
Еволюція очікувань співробітників щодо добробуту та гнучкості	Підвищений попит на гнучкі графіки, віддалену/гібридну роботу, комплексні програми добробуту (психічне, фізичне, фінансове здоров'я)	Програми "War&Life balance", "New Ways of Working", медичне страхування, акцент на психологічній підтримці, гнучкі умови для студентів-практикантів
Зміни на ринку талантів	Відтік кадрів за кордон, посилення конкуренції за кваліфікованих спеціалістів, поява нової категорії талантів (ветерани)	Акцент на бренді роботодавця (Top Employer), програми для молоді, спеціалізовані програми для ветеранів ("WE'RE PROUD"), можливості міжнародної мобільності в рамках BNP Paribas

2.3 Напрямки вдосконалення системи розвитку персоналу в АТ «Укрсіббанк»

В умовах перманентної невизначеності, АТ «Укрсіббанк» доцільно продовжувати розвивати модульні, гнучкі навчальні шляхи, які можна швидко адаптувати до мінливих обставин та потреб у навичках. Подальше інвестування в мікронавчання та мобільні навчальні рішення підвищить доступність освітніх програм, особливо для потенційно розосередженої або часто переміщуваної робочої сили. Важливим є посилення тренінгів на основі сценаріїв для управління кризовими ситуаціями та забезпечення безперервності бізнесу на всіх рівнях організації.

Рекомендується інвестувати в інтегровану HR-технологічну екосистему (якщо вона ще не повністю впроваджена) для безперебійного управління талантами, навчання та розвитку (L&D), а також аналітики ефективності. Використання штучного інтелекту та аналітики даних може сприяти створенню персоналізованих планів розвитку, прогнозуванню дефіциту навичок та вимірюванню рентабельності інвестицій у розвиток. Необхідно розширювати програми з цифрової грамотності та формування навичок майбутнього для всіх категорій співробітників, щоб ніхто не залишився позаду в процесі цифрового переходу.

Важливо постійно оцінювати та адаптувати програми добробуту (психічного, фізичного, фінансового) на основі зворотного зв'язку від співробітників та мінливих потреб, приділяючи особливу увагу довгостроковій психологічній підтримці осіб, які постраждали від війни. Посилення тренінгів для керівників з емпатійного менеджменту, підтримки віддалених/гібридних команд та створення психологічно безпечного середовища є критично важливим. Слід заохочувати культуру відкритого спілкування та зворотного зв'язку щодо потреб у розвитку та проблем добробуту.

Розширення та формалізація програм менторства та коучингу, особливо для нових співробітників, віддалених працівників та ветеранів, що

повертаються, сприятиме їх швидшій адаптації та професійному зростанню. Проактивне картування майбутніх потреб у навичках на основі тенденцій банківської галузі (FinTech, ESG, ШІ в банкінгу) та формування відповідних кадрових резервів є необхідним. Подальше використання бренду "Top Employer" та унікальної пропозиції цінності для співробітників (включаючи підтримку ветеранів) у стратегіях залучення та утримання талантів посилить конкурентні переваги банку. Розробка чітких рамок кар'єрного зростання, що інтегрують можливості перекваліфікації та підвищення кваліфікації, сприятиме внутрішній мобільності.

Впровадження надійних метрик для відстеження ефективності програм розвитку (наприклад, набуття навичок, покращення продуктивності, залученість співробітників, рівень утримання учасників програм) дозволить оцінювати їхню дієвість. Регулярна комунікація цінності та впливу ініціатив з розвитку персоналу серед співробітників та стейкхолдерів посилить відданість справі та забезпечить постійні інвестиції в цю сферу.

Запропоновані рекомендації мають бути спрямовані не лише на впровадження конкретних програм, але й на формування в АТ «Укрсіббанк» культури безперервного навчання, адаптивності та стійкості. Це перетворить розвиток персоналу на постійну організаційну спроможність, а не просто на серію заходів, керованих HR-департаментом. Динамічність та безперервність "сучасних умов" вимагають саме такого підходу. Глобальні тенденції вказують на необхідність гнучкості та постійної адаптації. Укрсіббанк вже має елементи такої культури (наприклад, фокус на внутрішній мобільності), але її можна поглибити, надаючи співробітникам більше автономії у власному розвитку, перетворюючи менеджерів на коучів та забезпечуючи гнучкі ресурси з боку організації. Найбільш дієві рекомендації допоможуть банку побудувати саме таку адаптивну спроможність у сфері HRD, забезпечуючи довгострокову ефективність у стійко невизначеному середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження системи управління розвитком персоналу в АТ «Укрсіббанк» дозволило зробити низку важливих висновків щодо сучасного стану та можливих напрямів її вдосконалення.

АТ «Укрсіббанк», будучи частиною міжнародної групи BNP Paribas, демонструє високий рівень системності та інтегрованості в управлінні людським капіталом. Стратегія управління персоналом банку орієнтована на постійну адаптацію до змін зовнішнього середовища, зокрема до викликів, пов’язаних із війною, економічною нестабільністю та цифровізацією. Важливим елементом такої стратегії є підтримка добробуту персоналу, зокрема через програму «People First», яка включає психологічну, матеріальну та соціальну підтримку співробітників.

Проведений аналіз показав, що ефективність системи розвитку персоналу в Укрсіббанку є високою. Це підтверджують міжнародні сертифікації, престижні нагороди в галузі HR, а також показники залученості та стабільності персоналу. Водночас, унікальні виклики, що виникли внаслідок війни, вимагають подальшого вдосконалення цієї системи, зокрема в напрямах посилення цифрових компетенцій працівників, адаптації ветеранів до корпоративного середовища, та поглиблення персоналізованих програм розвитку і психологічної підтримки.

Аналіз управління розвитком персоналу в АТ «Укрсіббанк» в сучасних умовах виявив сильні сторони банку, такі як міцний фундамент, закладений завдяки приналежності до групи BNP Paribas, комплексні програми підтримки співробітників під час війни, та визнання на рівні "Top Employer". Водночас, "сучасні умови", що характеризуються війною, економічною нестабільністю, стрімкою цифровізацією та еволюцією очікувань працівників, створюють значні виклики та відкривають нові можливості для банку. Укрсіббанк демонструє

адаптивність, зокрема, через програми реінтеграції ветеранів та масштабну психологічну підтримку, що виходить за рамки стандартних HR-практик.

Інвестиції в людський капітал є не витратами, а стратегічною необхідністю для подолання складнощів, стимулювання інновацій та забезпечення довгострокового успіху організації. Це особливо актуально для такої інституції, як АТ «Укрсіббанк», що функціонує в сучасній Україні. Розвиток персоналу стає ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності.

Досвід АТ «Укрсіббанк» у сфері розвитку персоналу в "сучасних умовах" пропонує цінні уроки для інших організацій, що працюють у кризових або швидкозмінних середовищах. Здатність банку поєднувати міжнародні найкращі практики з висококонтекстуалізованими локальними відповідями (особливо щодо наслідків війни) є ключовою темою. Подальше вдосконалення практик розвитку персоналу дозволить АТ «Укрсіббанк» сформувати ще більш стійкий, кваліфікований та залучений колектив, здатний ефективно протистояти поточним та майбутнім викликам. Створення людиноцентричної, адаптивної та стійкої системи HRD стане запорукою успіху банку в довгостроковій перспективі.

Отже, АТ «Укрсіббанк» має всі передумови для подальшого вдосконалення системи розвитку персоналу. Пріоритетами тут мають стати подальша цифровізація HR-процесів, індивідуалізація навчальних програм, поглиблення психоемоційної підтримки працівників та інтеграція сучасних підходів до управління добробутом. Реалізація цих напрямків дозволить не лише зберегти стійкість банку в умовах невизначеності, але й посилити його конкурентні позиції як провідного українського та європейського роботодавця.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Загірняк Д. М., Веселовський Є. А. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА HR-МЕНЕДЖМЕНТ. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи», 23–24 ЖОВТНЯ 2024 РОКУ. 2024. С. 48–50. URL: https://doi.org/10.32782/2079-5009.feu24.1.13 (дата звернення: 31.05.2025).

2. Кладова О., Черевко О., Зачосова Н. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОНОВЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 125–130. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25 (дата звернення: 31.05.2025).

3. Грудцина Ю. В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом. І МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ДО 160-РІЧНИЦІ ВІД ДНЯ НАРОДЖЕННЯ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО. ЧАСТИНА 2. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-2 (дата звернення: 31.05.2025).

4. Гуменюк А. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-383-392 (дата звернення: 31.05.2025).

5. Додон О. Д., Коваленко О. О. МОДЕЛІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Efektyvna ekonomika*. 2022. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.22 (дата звернення: 31.05.2025).

6. Верстяк О. М. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ. *Реформування фінансово-економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва*. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-336-4-52 (дата звернення: 31.05.2025).

7. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. № 1. С. 158–162. URL: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30 (дата звернення: 31.05.2025).

8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41 (дата звернення: 31.05.2025).

9. Гордєєва-Герасимова Л. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30 (дата звернення: 31.05.2025).

10. Козьмук Н. І., Власенко К. К. ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2-3(35-36). С. 145–150. URL: https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3(35-36)2019193955 (дата звернення: 31.05.2025).

11. Короленко О., Кутова Н. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60 (дата звернення: 31.05.2025).

12. Кустріч Л. О. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТРЕНДИ ТА ІННОВАТИКА. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 12. С. 20–25. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.20 (дата звернення: 31.05.2025).

13. Кушнерик О. В. HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21 (дата звернення: 31.05.2025).

14. Левчук Н., Петровська С. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Automobile Roads and Road*

Construction. 2022. № 112. С. 387–394. URL: https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-112-387-394 (дата звернення: 31.05.2025).

15. Лосєва Е., Дашко І. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115 (дата звернення: 31.05.2025).

16. Макаренко С., Ліканова А., Плєшівцева А. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-36 (дата звернення: 31.05.2025).

17. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 95–103. URL: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.12 (дата звернення: 31.05.2025).

18. СОЛОДОВА А. С., ВОЛГИН С. И. HR MANAGEMENT. PROBLEM. MODERN IDEAS OF IMPROVEMENT. *Экономика и предпринимательство*. 2024. No. 12(161). P. 849–853. URL: https://doi.org/10.34925/eip.2023.161.12.165 (date of access: 31.05.2025).

19. Сорока О. В. ІНТЕГРАЦІЯ ЗАСОБІВ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ. *Сучасні наукові погляди на механізми розвитку міжнародних відносин та ринкової економіки*. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-325-8-36 (дата звернення: 31.05.2025).

20. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ / Є. РУДНІЧЕНКО та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Т. 310, № 5(1). С. 311–315. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51 (дата звернення: 31.05.2025).

21. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМТВА / Г. В. Осовська та ін. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.38 (дата звернення: 31.05.2025).

22. Фурман Д. Г. ІМПЕРАТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.19 (дата звернення: 31.05.2025).

23. Шарков А. СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ. *ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ НАУКОВОЇ ДУМКИ* / chair І. К. Іван Кононов. 2020. URL: https://doi.org/10.36074/31.01.2020.07 (дата звернення: 31.05.2025).

24. Buhas V., Bugas V., Kochirko M. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. Т. 2, № 8. С. 48–54. URL: https://doi.org/10.32750/2021-0205 (дата звернення: 31.05.2025).

25. Cheliadinova N., Kudelya V. HR MANAGEMENT AND DIGITALIZATION IN A MODERN ORGANIZATION. *Market Infrastructure*. 2022. No. 69. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22 (date of access: 31.05.2025).

26. ГАЦЬКО А., РУДЕНКО С., МЕЛЬНИЧУК Д. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 1. С. 162–167. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22 (дата звернення: 30.05.2025).

27. Кирчата І., Напольських Х. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions*. 2021. P. 223–229. URL: https://doi.org/10.46299/isg.2021.mono.econ.ii-223-229 (date of access: 30.05.2025).

28. Azmuk N. A. The Human Resources Potential of Ukrainian Industry: Challenges and Directions for Strengthening the Resilience. *THE PROBLEMS OF ECONOMY*. 2024. Vol. 1, no. 59. P. 20–27. URL: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-20-27 (date of access: 30.05.2025).

29. Lozova O., Tymoshenko I. Management of Strategic Changes of the Enterprise: Proactive Approach and Personnel Potential. *Economics: time realities*. 2024. Vol. 5, no. 75. P. 51–58. URL: https://doi.org/10.15276/etr.05.2024.6 (date of access: 30.05.2025).

30. Данилюк Д. О., Середа Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Науковий вісник ДонНУЕТ*. 2023. URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699/14608 (дата звернення: 31.05.2025).

31. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136/ (дата звернення: 31.05.2025).

32. *2025 Global Human Capital Trends Report*. Deloitte Insights. 2025. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html (дата звернення: 31.05.2025).

33. *Human capital at work: The value of experience*. McKinsey & Company. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/human-capital-at-work-the-value-of-experience (дата звернення: 31.05.2025).

34. *HR Trends: What Will HR Look Like in 2026?* GFoundry. URL: https://gfoundry.com/hr-trends-what-will-hr-look-like-in-2026/ (дата звернення: 31.05.2025).

35. *HR Trends*. PwC. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/services/human-capital/hr-trends.html (дата звернення: 31.05.2025).

36. Digitalization of Human Resources Management: Experience, Trends, Approaches. *International Academic Research Journal of Business and Technology*. 2025. Vol. 12, No. 5. P. 133. URL: https://iarjset.com/wp-content/uploads/2025/05/IARJSET.2025.125133.pdf (дата звернення: 31.05.2025).

37. *2025 Global Human Capital Trends Report*. Deloitte Insights. 2025. URL: https://www.brianheger.com/2025-global-human-capital-trends-report-deloitte-insights/ (дата звернення: 31.05.2025).

38. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 10–15. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4794/4836/10970 (дата звернення: 31.05.2025).

39. *Global Human Capital Trends 2024-2025*. NACSHR. URL: https://www.nacshr.org/2655.html (дата звернення: 31.05.2025).

40. Modern methods of evaluation bank personnel. *Економіка та суспільство*. 2022. № 25. URL: https://economics.kntu.kr.ua/pdf/25/10.pdf (дата звернення: 31.05.2025).

41. *Про банк*. UKRSIBBANK. URL: https://ukrsibbank.com/about-bank/ (дата звернення: 31.05.2025).

42. *Акціонерне товариство "УКРСИББАНК"*. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/09807750 (дата звернення: 31.05.2025).

43. *Наша стратегія*. UKRSIBBANK. URL: https://ukrsibbank.com/services/corporate-clients/strategy/ (дата звернення: 31.05.2025).

44. *Звіт про управління за 2023 рік*. UKRSIBBANK. 2023. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/usb_annual_report_2023_ukr.pdf (дата звернення: 31.05.2025).

45. *Звіт зі сталого розвитку за 2022 рік*. UKRSIBBANK. 2022. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/CSR_report2022_UA2.pdf (дата звернення: 31.05.2025).

46. *Кар'єра*. UKRSIBBANK. URL: https://ukrsibbank.com/career/ (дата звернення: 31.05.2025).

47. УКРСИББАНК увійшов до рейтингу найкращих роботодавців Forbes Ukraine. *UKRSIBBANK*. 2023. URL: https://ukrsibbank.com/news-post/best-employers-forbes-ukraine/ (дата звернення: 31.05.2025).

48. УКРСИББАНК підтримав кар'єрний фестиваль JOB EXPO 2024. *UKRSIBBANK*. 2024. URL: https://ukrsibbank.com/news-post/job-expo-202