

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

ДОМУЗ Олена Олександрівна

УДК: 331.5/ 336.71

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**«ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАЙНЯТОСТІ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ  
УКРАЇНИ»**

Спеціальність 051 – Економіка

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Олена ДОМУЗ

Науковий керівник:  
*Кравченко Ірина Семенівна,*  
доктор економічних наук, професор

Львів – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Домуз О.О.* Трансформація зайнятості у банківському секторі України.  
– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051  
– Економіка. – Львівський національний університет імені Івана Франка. –  
Львів. 2023.

У дисертації поглиблено теоретико-методологічні засади і розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності процесу трансформації зайнятості у банківському секторі України. Роботу присвячено глибокому аналізу сутності і особливостей трансформації зайнятості у банківському секторі, аналізу чинників і факторів трансформаційних змін, удосконаленню зайнятості у банківському секторі через пошук інноваційних форм зайнятості, а також розробці моделей та механізмів забезпечення ефективною трансформації зайнятості у банківському секторі України.

Систематизація наукових підходів до визначення дефініції «трансформація зайнятості», що характеризує процес змін на ринку праці під впливом комплексу факторів та сучасних викликів, притаманних інноваційно-цифровій моделі зайнятості, дозволила уточнити суб'єктно-об'єктні відносини у процесі переходу до нових форм зайнятості та проаналізувати теоретичні підходи до даної категорії. Ідентифікація ряду важливих недоліків у існуючих поняттях дозволила сформулювати авторське визначення «трансформації зайнятості» та розширити перелік її принципів шляхом включення до вже існуючих класифікацій сучасних принципів, характерних для інноваційних форм зайнятості: адаптивності, узгодженості змін, гідної праці, гармонізації, цифровізації та гарантованості.

Проведено ретроспективний аналіз еволюції процесу трансформації зайнятості та охарактеризовано етапи трансформації економічних моделей у сфері зайнятості, які доповнено сучасним етапом – інноваційно-цифровою моделлю зайнятості. Цей етап відображає новий набір умов і факторів, що

впливають на динаміку процесу структурних перетворень і визначає нові тенденції, з якими стикаються потоки робочої сили за сучасних умов. Основними характеристиками інноваційно-цифрової моделі зайнятості є: перехід до шостого технологічного укладу, який змінює зміст самого процесу праці та вимоги до робочої сили.; зростання зайнятості в таких сферах, як креативна економіка, цифрова і віртуальна економіка, сектори відновлення екології, людиноорієнтованих сервісах; головним джерелом продуктивності та конкурентоспроможності є людські ресурси, інтелектуалізація праці, роботизація праці, автоматизація завдань середнього рівня складності, зростання дистанційної зайнятості, розвиток нестандартних видів зайнятості.

Визначено сучасні характерні особливості зайнятості у банківському секторі України, які сформувалися під впливом нових напрямів та тенденцій, спричинених глобалізаційними соціально-економічними процесами та кризою COVID-19. При цьому охарактеризовано вплив цифровізації банківської сфери з точки зору як позитивних наслідків для зайнятості, що зумовлюються створенням покращених робочих місць у нових сферах роботи банківських установ та з новими завданнями, так і негативних, які передбачають скорочення потреби в кадрах та зменшення кількості робочих місць, що зумовлює появу додаткових вимог до навичок і компетенцій сучасних банківських працівників, підвищення їх кваліфікації та рівня освіти.

Удосконалено теоретичні підходи до визначення факторів трансформації зайнятості у банківському секторі України на основі кластеризації економічних криз. У структурі запропонованого підходу виділено чотири кластери економічних криз національної економіки («економічна криза 1998 року», «економічна криза 2008 року», «економічна криза 2014 року» та «економічна криза 2020 року») з однаковим набором найбільш впливових і чутливих до банківського сектору показників. На основі аналізу виділених кластерів, визначено основні системоутворюючі чинники та тенденції, що спричинили трансформаційні процеси зайнятості і формування сучасної її структури.

Запропоновано модель впливу факторів фінансової кризи, пандемії COVID-19 і цифровізації економіки на трансформацію зайнятості у банківському секторі, що запропонована у вигляді системи, яка містить у собі два рівні аналізу: рівень ринкових впливів та рівень впливу специфічних факторів на процес трансформації зайнятості у банківському секторі. У результаті використання даної моделі встановлено, що під впливом фінансової кризи у банківській системі України відбувалося фізичне скорочення усіх видів і форм зайнятості, у той час як вплив пандемії COVID-19 і цифровізації зайнятості призвів до значних трансформаційних перетворень у структурі зайнятості банківських установ за рахунок активного впровадження і поширення дистанційної зайнятості та появи інноваційних форм зайнятості (цифрової зайнятості).

На основі опрацювання великих масивів звітної та статистичної інформації, синтезу критеріального оцінювання і кореляційно-регресійного підходу, встановлено наявність взаємозв'язку між ефективністю діяльності банків та розвитком нових напрямів трансформації зайнятості за сучасних умов. Але оскільки ефект від появи нових перспективних форм зайнятості у повному обсязі не відображається на фінансово-економічних результатах діяльності банківських установ, для посилення виявлених зв'язків було визначено і охарактеризовано основні канали впливу елементів системи трансформації зайнятості банківських установ на ефективність їх діяльності.

Розроблено модель для аналізу чутливості зайнятості до сучасних тенденцій і змін у макро- та мікроекономічному середовищі. Інструментарій моделі передбачає використання елементів методики стрес-тестування, що полягає у визначенні системи факторів внутрішнього середовища банку, які найбільш чутливо реагують на вплив глобальних тенденцій зовнішнього середовища, та вивченні цього впливу у співвідношенні зі зміною індикаторів, що характеризують процеси трансформації зайнятості. Моделювання залежності величин, що характеризують зміни у зайнятості працівників банківських установ під впливом зміни фінансово-економічних

показників діяльності банків, засноване на аналізі періодизації екстремальних величин, що дає змогу пояснити зв'язок із глобальними тенденціям та визначити шляхи підвищення ефективності управління процесом трансформації зайнятості в умовах сучасних викликів. Апробація запропонованої моделі на прикладі десяти найбільш прогресивних вітчизняних банків засвідчила, що критерії фінансово-економічної діяльності та індикатори зайнятості у банківському секторі мають високу чутливість до криз, однак по різному реагують на впливи зовнішніх факторів у різні періоди.

У дисертаційній роботі набула подальшого розвитку класифікація нестандартних форм зайнятості для банківських установ, визначення складових якої було обумовлено сучасною соціальною значущістю розвитку дистанційних форм нестандартної зайнятості з використанням новітніх технологій та виникненням таких інноваційних форм зайнятості, як базова цифрова зайнятість, цифрова смарт-зайнятість та інтернет-зайнятість.

На основі аналізу проблем сучасної практики функціонування банківських установ щодо питання підвищення їх соціально-економічної ефективності за рахунок трансформаційних процесів розроблено профіль оцінювання рівня підготовки фахівців, який складається із ряду критеріїв, що всебічно характеризують стан та проблемні зони у системі підготовки працівників банківського сектору. У результаті застосування даного профілю було виявлено недоліки у рівні підготовки працівників аналізованих українських банків. З метою удосконалення процесу працевлаштування у вітчизняному банківському секторі, також було сформовано блок-схему елементів удосконалення процесу реформування системи підготовки спеціалістів банківського сектору в Україні, у межах якої запропоновано ряд напрямів реформування, серед яких основними є: підвищення соціальної ефективності навчання за рахунок розвитку сучасної системи безперервної професійної освіти; розробка програм передачі знань, що засновані на мобільності кадрів з метою збереження талантів; підготовка кадрів, що

відповідають потребам цифрової економіки на основі дуальної освіти; підготовка працівників зі спеціальними компетенціями; розширення форм практико-орієнтованої професійної освіти тощо.

Удосконалено схему формування механізму ефективної трансформації зайнятості у банківському секторі, яка представлена у вигляді послідовних восьми етапів (1-й етап – розробка стратегії удосконалення зайнятості; 2-й етап – вибір цілей та пріоритетів трансформації зайнятості; 3-й етап – розробка напрямів удосконалення структури зайнятості; 4-й етап – визначення засобів впливу на зміну зайнятості; 5-й етап – прогнозування структури зайнятості; 6-й етап – оцінка стратегії трансформації зайнятості; 7-й етап – моніторинг і корекція процесів стратегічних змін у зайнятості; 8-й етап - впровадження ефективної політики зайнятості), що в сукупності утворюють комплексний набір функціональних зв'язків між суб'єктами, об'єктами, факторами, методами, принципами та іншими складовими системи зайнятості вітчизняних банківських установ і функціонує на основі інституціональної, ринкової та макроекономічної платформ.

**Ключові слова:** банківський сектор, зайнятість, трансформація зайнятості, фінансова криза, пандемія COVID-19, цифровізації економіки, інноваційні форми зайнятості, модель аналізу чутливості зайнятості до сучасних тенденцій і змін у макро- та мікроекономічному середовищі, механізм забезпечення ефективності трансформації зайнятості.

## ABSTRACT

*Domuz O.O.* Transformation of employment in the banking sector of Ukraine. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 - Economics. – Ivan Franko National University of Lviv. – Lviv. 2023.

The dissertation deepens the theoretical and methodological foundations and develops practical recommendations for increasing the efficiency of the process of employment transformation in the banking sector of Ukraine. The work is devoted to an in-depth analysis of the essence and features of the transformation of employment in the banking sector, analysis of factors and factors of transformational changes, improvement of employment in the banking sector through the search for innovative forms of employment, as well as the development of models and mechanisms for ensuring effective transformation of employment in the banking sector of Ukraine.

The systematization of scientific approaches to the definition of "transformation of employment", which characterizes the process of changes in the labor market under the influence of a complex of factors and modern challenges inherent in the innovative and digital model of employment, made it possible to clarify subject-object relations in the process of transition to new forms of employment and analyze theoretical approaches to this category. The identification of a number of important shortcomings in the existing concepts made it possible to form the author's definition of "transformation of employment" and expand the list of its principles by including in the already existing classifications modern principles characteristic of innovative forms of employment: adaptability, coherence of changes, decent work, harmonization, digitization and guarantee.

A retrospective analysis of the evolution of the employment transformation process was carried out and the stages of the transformation of economic models in the field of employment were characterized, which were supplemented by the modern stage - the innovative digital model of employment. This stage reflects a new set of conditions and factors affecting the dynamics of the process of structural transformations and defines new trends faced by labor force flows under modern conditions. The main characteristics of the innovative and digital model of employment are: the transition to the sixth technological order, which changes the content of the labor process itself and the requirements for the workforce.; employment growth in such areas as the creative economy, digital and virtual

economy, ecological restoration sectors, people-oriented services; the main source of productivity and competitiveness is human resources, intellectualization of work, robotization of work, automation of medium-level tasks, growth of remote employment, development of non-standard types of employment.

Modern characteristic features of employment in the banking sector of Ukraine, which were formed under the influence of new directions and trends caused by globalization socio-economic processes and the COVID-19 crisis, were determined. At the same time, the impact of digitalization of the banking sector is characterized from the point of view of both positive consequences for employment, which are caused by the creation of improved jobs in new areas of work of banking institutions and with new tasks, and negative ones, which involve a reduction in the need for personnel and a decrease in the number of jobs, which causes the emergence of additional requirements for the skills and competencies of modern bank employees, improving their qualifications and education level.

Theoretical approaches to determining the factors of transformation of employment in the banking sector of Ukraine based on the clustering of economic crises have been improved. In the structure of the proposed approach, four clusters of economic crises of the national economy are distinguished ("economic crisis of 1998", "economic crisis of 2008", "economic crisis of 2014" and "economic crisis of 2020") with the same set of the most influential and sensitive to the banking sector indicators. Based on the analysis of the selected clusters, the main system-forming factors and trends that caused the transformational processes of employment and the formation of its modern structure were determined.

A model of the influence of the factors of the financial crisis, the COVID-19 pandemic and the digitalization of the economy on the transformation of employment in the banking sector is proposed, which is proposed in the form of a system that includes two levels of analysis: the level of market influences and the level of influence of specific factors on the process of transformation of employment in the banking sector. As a result of using this model, it was established that under the influence of the financial crisis in the banking system of



Ukraine, there was a physical reduction of all types and forms of employment, while the impact of the COVID-19 pandemic and digitization of employment led to significant transformational transformations in the structure of employment of banking institutions due to active introduction and spread of remote employment and the emergence of innovative forms of employment (digital employment).

Based on the processing of large arrays of reporting and statistical information, the synthesis of criterion evaluation and the correlation-regression approach, the existence of a relationship between the efficiency of banks and the development of new directions of employment transformation under modern conditions has been established. But since the effect of the emergence of new promising forms of employment is not fully reflected in the financial and economic results of the activity of banking institutions, in order to strengthen the identified relationships, the main channels of influence of the elements of the employment transformation system of banking institutions on the effectiveness of their activity were determined and characterized.

A model was developed to analyze the sensitivity of employment to modern trends and changes in the macro- and microeconomic environment. The toolkit of the model involves the use of elements of the stress testing methodology, which consists in determining the system of factors of the bank's internal environment that most sensitively respond to the influence of global trends in the external environment, and studying this influence in relation to the change in indicators characterizing the processes of employment transformation. Modeling the dependence of values characterizing changes in the employment of employees of banking institutions under the influence of changes in the financial and economic indicators of banks' activity is based on the analysis of the periodization of extreme values, which makes it possible to explain the connection with global trends and to determine ways to improve the efficiency of managing the process of employment transformation in the conditions modern challenges. Approbation of the proposed model on the example of the ten most progressive domestic banks proved that the criteria of financial and economic activity and indicators of employment in the

banking sector are highly sensitive to crises, but react differently to the influence of external factors in different periods.

In the dissertation, the classification of non-standard forms of employment for banking institutions was further developed, the definition of the components of which was determined by the modern social significance of the development of remote forms of non-standard employment with the use of the latest technologies and the emergence of such innovative forms of employment as basic digital employment, digital smart employment and Internet- employment.

Based on the analysis of the problems of the modern practice of the functioning of banking institutions regarding the issue of increasing their socio-economic efficiency due to transformational processes, a profile for evaluating the level of training of specialists has been developed, which consists of a number of criteria that comprehensively characterize the state and problem areas in the system of training employees of the banking sector. As a result of the application of this profile, deficiencies in the level of training of employees of the analyzed Ukrainian banks were revealed. In order to improve the employment process in the domestic banking sector, a block diagram of the elements of improving the process of reforming the system of training banking sector specialists in Ukraine was also formed, within which a number of directions of reform were proposed, among which the main ones are: increasing the social effectiveness of training due to the development of a modern system continuous professional education; development of knowledge transfer programs based on staff mobility in order to retain talent; training of personnel meeting the needs of the digital economy on the basis of dual education; training of employees with special competencies; expansion of forms of practice-oriented professional education, etc.

The scheme of formation of the mechanism of effective transformation of employment in the banking sector has been improved, which is presented in the form of eight consecutive stages (1st stage - development of a strategy for improving employment; 2nd stage – selection of goals and priorities of employment transformation; 3rd stage – development of directions for improving

the structure employment; 4th stage – determination of means of influence on changes in employment; 5th stage – forecasting of the employment structure; 6th stage – evaluation of the employment transformation strategy; 7th stage – monitoring and correction of the processes of strategic changes in employment; 8th stage – implementation of an effective employment policy), which collectively form a complex set of functional relationships between subjects, objects, factors, methods, principles and other components of the employment system of domestic banking institutions and functions on the basis of institutional, market and macroeconomic platforms .

**Keywords:** banking sector, employment, employment transformation, financial crisis, the COVID-19 pandemic, digitalization of the economy, innovative forms of employment, a model for analyzing the sensitivity of employment to modern trends and changes in the macro- and microeconomic environment, a mechanism for ensuring the effectiveness of employment transformation.

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ**

**Статті у наукових періодичних виданнях України, які включено до  
міжнародних наукометричних баз Scopus та/або Web of Science**

1. Кравченко І. С. Домуз О. О. (2021). Особливості зайнятості у банківському секторі України в сучасних умовах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, том 6, 41, 78-86 (Особистий внесок здобувача: визначено особливості зайнятості в банківському секторі та розроблено сучасний профіль працівника банківської сфери) (0,4 друк. арк.). doi: 10.18371/fcaptp.v6i41.251401

## Статті у наукових періодичних виданнях України категорії Б

2. Домуз О. О., Шурпа С. Я. (2019). Вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток нестандартних форм зайнятості у банківському секторі за сучасних умов. *Ринок праці та зайнятість населення*, 4 (60), 5-12 (Особистий внесок здобувача: проведено аналіз зайнятості у банківському секторі під впливом світової фінансової кризи і коронавірусу та досліджено позитивний вплив цифровізації економіки на структуру і форми зайнятості в банківській сфері) (0,6 друк. арк.).
3. Домуз О. О. (2020). Взаємозв'язок процесів трансформації зайнятості і фінансових результатів діяльності банку. *Вісник ХНУ. Економічні науки*, 4 (1), 90-94 (0,6 друк. арк.). doi: 10.31891/2307-5740-2020-284-4-17
4. Домуз О. О. (2021). Модель оцінки впливу основних викликів сучасності на зайнятість у банківському секторі за методикою стрес-тестування. *Збірник наукових праць «Теоретичні та прикладні питання економіки»*, 42, 214-227 (0,9 друк. арк.). doi: 10.17721/tppe.2021.42.17
5. Домуз О. О. (2021). Моделювання впливу сучасних факторів на трансформацію зайнятості в банківському секторі. *Вісник Університету банківської справи*, 3 (42), 18-24 (0,7 друк. арк.). doi: 10.18371/2221-755X3(42)2021253513

## Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Домуз О. О. (2019). Нетипові форми зайнятості у банківському секторі України// Фінансово-кредитна система України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів* (11 квітня 2019 р., м. Черкаси), ДВНЗ «Університет банківської справи» Черкаський науково-навчальний інститут, 35-37 (0,2 друк. арк.).

7. Домуз О. О. (2019). Зайнятість, як економічна категорія та соціально-економічне явище. Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку економіки та банківської системи: *зб. тез доп. ІХ Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених* (17 травня 2019 р., м. Київ), ДВНЗ «Університет банківської справи», 121-123 (0,2 друк. арк.).
8. Домуз О. О. (2020). Особливості застосування нетипових форм зайнятості у банківському секторі України в період карантину. Проблеми та шляхи забезпечення ефективного функціонування і стабільного розвитку банківської системи та економіки: *матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених* (15 травня 2020 р., м. Київ). ДВНЗ «Університет банківської справи», 292-293 (0,2 друк. арк.).
9. Домуз О. О. (2020). Вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток нестандартних форм зайнятості у банківському секторі за сучасних умов. Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів: *матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.* (6-7 листопада 2020 р., м. Хмельницький), ХНУ, 19-21 (0,2 друк. арк.).
10. Домуз О. О. (2020). Впровадження системи захисту працівників банківської сфери в умовах епідеміологічних обмежень. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доп. Міжн. наук.-практ. конф.* (11-12 листопада 2020 р., м. Київ), ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 319-323 (0,2 друк. арк.).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>		<b>15</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	<b>ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ</b>	<b>25</b>
	<b>ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ У</b>	
	<b>БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ</b>	
	<b>УМОВАХ</b>	
	1.1. Теоретичні підходи до сутнісного трактування економічної категорії «трансформація зайнятості»	25
	1.2. Характерні особливості зайнятості у банківському секторі	46
	1.3. Чинники трансформаційних змін зайнятості у банківському секторі України	56
	Висновки до розділу 1	74
<b>РОЗДІЛ 2</b>	<b>СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ</b>	<b>80</b>
	<b>ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ У</b>	
	<b>БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ</b>	
	2.1. Аналіз впливу факторів (кризи, цифровізація, ковід-19) на зайнятість у банківському секторі та наслідків такої трансформації	80
	2.2. Взаємозв'язки між економічними факторами і трансформацією зайнятості у банківському секторі	101
	2.3. Оцінка впливу основних викликів сучасності на зайнятість у банківському секторі	124
	Висновки до розділу 2	143
<b>РОЗДІЛ 3</b>	<b>НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ У</b>	<b>147</b>
	<b>БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ</b>	
	3.1. Удосконалення зайнятості у банківському секторі через пошук інноваційних форм зайнятості	147
	3.2. Пропозиції щодо реформування системи підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у банківському секторі	160
	3.3. Напрями удосконалення механізму ефективної трансформації зайнятості у банківському секторі	175
	Висновки до розділу 3	188
<b>ВИСНОВКИ</b>		<b>192</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>		<b>198</b>
<b>ДОДАТКИ</b>		<b>221</b>

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Стан ринку праці та процеси у сфері зайнятості населення, у тому числі у банківському секторі, належать до соціально-економічних параметрів, що визначним чином впливають на суспільний розвиток і конкурентоспроможність національної економіки. Фінансова криза 2008, 2014 років суттєво вплинула на економічну ситуацію в Україні, зокрема на стан банківського сектору і на зайнятість у цьому секторі. Націоналізація системо-утворюючих банків та виведення частини приватних банків з ринку призвела до підвищення концентрації банківського сектору за основними показниками, тоді як кількість банківських працівників скоротилася майже вдвічі, головним чином - за рахунок скорочення чисельності персоналу у банках з приватним капіталом та зменшення структурних одиниць банків. Проте системні економічні кризи стали не єдиною причиною зменшення кількості зайнятих осіб у банківському секторі. Глобалізація та посилення конкуренції, розвиток інформаційних технологій, пандемія COVID-19 призвели до змін у змісті та формах зайнятості, стимулюючи розвиток і застосування інноваційних форм зайнятості для дистанційного обслуговування клієнтів. Виходячи з цього на сьогодні вітчизняний банківський сектор потребує пошуку і впровадження нових шляхів трансформації та механізмів ефективної зайнятості працівників, серед яких найбільш перспективними стануть ті, що враховують об'єктивний вплив глобальних трендів і спрямовані на інноваційні форми зайнятості, забезпечення збалансованості ринку освітніх послуг, прогнозування обсягу і структури попиту і пропозиції на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності фахівців банківського сектору.

Отже, процес трансформації зайнятості у банківському секторі в умовах сучасних викликів потребує теоретичного дослідження, розробки та обґрунтування дієвих рекомендацій щодо впровадження нестандартних форм

зайнятості і підвищення ефективності їх використання, врахування всіх факторів впливу, що стимулюють перехід до інноваційних форм зайнятості у банківському секторі за сучасних умов. Зазначені соціально-економічні процеси визначають актуальність дослідження сфери трансформації зайнятості у банківському секторі і потребують пошуку шляхів удосконалення її форм у сучасному мінливому соціально-економічному середовищі.

Теоретичним основам вивчення різних аспектів зайнятості присвячено значну кількість робіт таких відомих економістів, як Л. Вальрас, Т. Веблен, Дж. Гелбрейт, Дж. М. Кейнс, П. Р. Кругман, Т. Мальтус, А. Маршалл, Дж. Ст. Мілль, Ж.-Б. Сей, А. Сміт, Д. Рікардо, А. Філіпс, М. Фрідмен та ін.

За сучасних умов значний внесок у дослідження питань трансформації зайнятості в контексті необхідності розвитку інноваційних форм зайнятості зроблено у працях таких вчених як: Н. А. Азьмук, В. В. Близнюк, О. Г. Брінцева, Н. В. Василенко, І. А. Войналович, Т. О. Галайда, Л. О. Гаряга, О. О. Герасименко, В. І. Герасимчук, О. А. Грішнова, У. Є. Гузар, Я. С. Гуменюк, Л. П. Давидюк, О. П. Дяків, Л. М. Ємельяненко, І. С. Каленюк, І. С. Кравченко, С. Ю. Колодій, А. М. Колот, І. Ю. Кочума, І. С. Кравченко, Т. Є. Кузнєцова, О. В. Куклін, О. В. Кушнірецька, Е. М. Лібанова, Л. С. Лісогор, М. Р. Личковська, І. Л. Петрова, Л. А. Петрова, М. В. Подшивалова, О. М. Радіонова, А. І. Рой, Л. К. Семів, М. В. Семикіна, Л. І. Цимбал, О. В. Хитра, А. В. Черкасов та інших.

Щодо наукових доробків зарубіжних вчених у сфері вивчення різних аспектів зайнятості, що стали основою для проведення дослідження, слід виокремити праці, зокрема, М. Арнтз (M. Arntz), Дж. Ерроусміт (J. Arrowsmith), Х. Артурс (H. Arthurs), М. Беллего (M. Bellego), С. Крістоферсон (S. Christopherson), К. Дель Карпіо (X. Del Carpio), К. Денглер (K. Dengler), В. Доеллгаст (V. Doellgast), Б. Еберхард (B. Eberhard), К. ЕльФаюмі (K. ElFayoumi), Ф. Фоссен (F. Fossen), Т. Грегори (T. Gregory), М. Хенрексон (M. Henrekson), Д. Хоуп (D. Hope),



С. Джаганнатан (S. Jagannathan), Р. Маклін (R. Maclean), А. Мартеллі (A. Martelli), Б. Меттс (B. Matthes), Л. Макдавелл (L. McDowell), Н. Мюллер (N. Muller), Е. Панніні (E. Pannini), Х. Пінг (H. Ping), В. Пуліньяно (V. Pulignano), А. Соргнер (A. Sorgner), К. Стоун (K. Stone), Р. Сунгсуп (R. Sungsup), Г. Ін (G. Ying), У. Зієрахн (U. Zierahn), Х. Алі (H. Aly) та інші.

Не дивлячись на досить глибоке висвітлення в економічній літературі сучасних особливостей зайнятості у різних секторах економіки, досі залишаються недослідженими питання ефективної зайнятості населення у банківському секторі економіки, що під впливом сучасних тенденцій трансформації економічних та соціальних процесів набули нових форм функціонування та представляють важливе теоретичне і прикладне значення. Так, до теперішнього часу недостатньо вивчено і не проаналізовано особливості зайнятості у банківському секторі під впливом тенденцій цифровізації, пандемії COVID-19 та системних фінансових криз. Це потребує розробки удосконаленого підходу до процесу зайнятості у банківській сфері з урахуванням невизначеності наслідків впливу інформаційно-технологічних факторів, тривалості та особливостей криз, карантинних обмежень на надання послуг тощо. Разом з цим, інноваційні напрями трансформації зайнятості виступають важелем зміцнення потенціалу банківських установ в системі сучасної комплексної соціально-економічної політики, тому потребують проведення аналізу і досліджень на предмет їх впливу на ефективність та зростання конкурентоспроможності банків, потреби і умови праці персоналу.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана в межах розробки комплексної держбюджетної науково-дослідної роботи на тему «Механізми забезпечення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи та економіки» (Державний реєстраційний номер 117U004227) У межах цієї теми автором розроблено 8.4. «Людський капітал в розвитку банківської системи».

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесу трансформації зайнятості у банківському секторі України.

Для досягнення зазначеної мети дослідження поставлено й вирішено такі наукові та практичні завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до сутнісного трактування економічної категорії «зайнятість»;
- з’ясувати характерні особливості зайнятості у банківському секторі;
- визначити та охарактеризувати чинники трансформаційних змін зайнятості у банківському секторі України;
- проаналізувати вплив об’єктивних факторів на зайнятість у банківському секторі та наслідків такої трансформації;
- виявити взаємозв’язки між економічними факторами і трансформацією зайнятості у банківському секторі;
- оцінити вплив основних викликів сучасності на зайнятість у банківському секторі;
- надати рекомендації щодо удосконалення зайнятості у банківському секторі через пошук інноваційних форм зайнятості;
- розробити пропозиції щодо реформування системи підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у банківському секторі;
- запропонувати напрями удосконалення механізму забезпечення ефективності трансформації зайнятості у банківському секторі.

*Об’єктом дослідження* є процеси трансформації зайнятості у банківському секторі України.

*Предметом дослідження* є теоретично-методологічні та науково-практичні засади трансформації зайнятості у банківському секторі України.

**Методологія та методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних

принципів, положень та методів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленою метою і завданнями з врахуванням предмету та об'єкту дослідження.

Для досягнення поставленої мети були використані наступні методи дослідження: системний, логічний метод – для дослідження теоретичних та фактичних передумов, що вплинули на трансформацію зайнятості у банківському секторі; методи порівняння, аналізу і синтезу – при дослідженні концептуальних підходів до поняття «трансформація зайнятості» та формуванні авторського визначення даної категорій; класифікаційно-аналітичний метод – для аналізу сукупності факторів та наслідків трансформації зайнятості; метод порівняльного аналізу – при розкритті сутності та характеристик особливостей діяльності банківських установ в Україні; метод діагностичної оцінки – для поглибленого вивчення окремих видів діяльності та роботи персоналу у банківських установах; економіко-математичні методи системно-структурного аналізу – для виявлення взаємозв'язків між економічними факторами і станом зайнятості у банківському секторі; статистично-аналітичні методи – для оцінки стану зайнятості у банківському секторі і динаміки зайнятості у взаємозв'язку з динамікою макроекономічних показників; елементи методики стрес-тестування – при розробці методики аналізу для визначення впливу та чутливості реакції зайнятості на тенденції і зміни у макро- та мікроекономічному середовищі; метод моделювання – при визначенні взаємозв'язків між дією факторів фінансово-економічної кризи, пандемії COVID-19 і цифровізації економіки на трансформацію зайнятості у банківському секторі; метод експертної оцінки – при дослідженні тенденцій зайнятості та ринку праці фінансового сектору України та оцінці рівня підготовки спеціалістів вітчизняних банків за умов соціально-економічних трансформацій; діалектичний метод – для здійснення теоретичних узагальнень, визначенні проблем, що формують певні тенденції зайнятості у

банківському секторі; графічні методи – при поданні комплексних результатів дослідження.

*Інформаційною базою дослідження є* нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали та документи міжнародних організацій щодо зайнятості, результати теоретичних і практичних розробок вітчизняних і зарубіжних науковців, результати експертних досліджень.

*Емпіричну основу дослідження становлять* дані Державної служби статистики України, дані офіційних видань Національного банку України, Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України «Smida», матеріали фінансової та нефінансової звітності вітчизняних банківських установ (АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Креді Агріколь Банк», АТ «Правекс Банк», АТ «ПУМБ», АБ «Південний», АТ «Таскомбанк»), особисті аналітичні матеріали та розрахунки автора.

**Наукова новизна** полягає у вирішенні важливого наукового завдання – поглиблення та вдосконалення теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності процесу трансформації зайнятості у вітчизняному банківському секторі. Основні результати дослідження, що характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, такі:

*вперше:*

- розроблено модель для аналізу чутливості зайнятості до сучасних тенденцій і змін у макро- та мікроекономічному середовищі. Запропонований інструментарій моделі передбачає використання елементів методики стрес-тестування, що полягає у визначенні системи факторів внутрішнього середовища банку, які найбільш чутливо реагують на вплив глобальних тенденцій зовнішнього середовища, та вивченні цього впливу у співвідношенні зі зміною індикаторів, що характеризують процеси трансформації зайнятості. Моделювання залежності величин, що

характеризують зміни у зайнятості працівників банківських установ під впливом зміни фінансово-економічних показників діяльності банків, засноване на аналізі періодизації екстремальних величин, що дає змогу пояснити зв'язок із глобальними тенденціям та визначити шляхи підвищення ефективності управління процесом трансформації зайнятості в умовах сучасних викликів.

*удосконалено:*

- понятійно-категоріальний апарат дослідження трансформації зайнятості у банківському секторі, зокрема введено поняття «трансформація занятості», яке пропонується трактувати як процес комплексного перетворення змісту та форм трудової діяльності, що обумовлений еволюційними та/або революційними змінами у виробничій і соціально-трудовій сферах під дією науково-технологічного прогресу, цифровізації, інформатизації та інтелектуалізації суспільства, активний вплив яких на даному етапі породжує структурні зміни в галузях економіки і розвиток інноваційно-креативного її сектора, що висуває нові вимоги до якісних характеристик працівників (гнучкість, мобільність, самостійність, креативність, адаптивність, безперервність навчання тощо) та організації праці, обумовлюючи появу і поширення нових форм зайнятості;

- модель впливу факторів фінансової кризи, пандемії COVID-19 і цифровізації економіки на трансформацію зайнятості у банківському секторі, що пропонується у вигляді системи, яка містить у собі два рівні: перший рівень – ринкових впливів (ринок капіталу, валютний ринок, ринок охорони здоров'я, ринок праці, інформаційний ринок, ринок інновацій, ринок освітніх і наукових послуг), другий рівень – рівень впливу специфічних факторів на процес трансформації зайнятості у банківському секторі;

- схему формування механізму ефективною трансформації зайнятості у банківському секторі, яка представлена у вигляді послідовних восьми етапів, що в сукупності утворюють комплексний набір функціональних зв'язків між суб'єктами, об'єктами, факторами, методами, принципами та іншими

складовими системи зайнятості вітчизняних банківських установ і функціонує на основі трьох платформ: інституціональної, ринкової та макроекономічної.

*набули подальшого розвитку:*

- науково-теоретичні підходи до визначення факторів трансформації зайнятості у банківському секторі України на основі кластеризації економічних криз, в основу яких було покладено гіпотезу про взаємозв'язок між виникненням рецесій в національній економіці і проявом ключових факторів трансформаційних змін у зайнятості банківських установ, які завжди збігаються з періодами економічних криз у державі.

- класифікація нестандартних форм зайнятості для банківських установ, визначення складових якої обумовлено сучасною соціальною значущістю розвитку дистанційних форм нестандартної зайнятості з використанням новітніх технологій та виникненням таких інноваційних форм зайнятості, як базова цифрова зайнятість, цифрова смарт-зайнятість та інтернет-зайнятість.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що основні положення і висновки, наведені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, впровадження яких сприятиме реалізації запропонованих напрямів щодо удосконалення зайнятості у банківському секторі України через пошук і впровадження інноваційних форм зайнятості. Модель стрес-тестування факторів трансформаційних змін зайнятості працівників банківської сфери впроваджена у практику діяльності банку АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи №371 від 10.06.2022 р. (Додаток А). Методичні підходи та рекомендації щодо удосконалення зайнятості у банківському секторі через пошук інноваційних форм зайнятості, у тому числі цифрової смарт-зайнятості та інтернет-зайнятості впроваджені у практику діяльності банку АТ «Альтбанк», довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи № 03-10/132 від 03.06.2022 р. (Додаток Б). Механізм ефективної трансформації зайнятості у

банківському секторі, модель стрес-тестування факторів трансформаційних змін зайнятості працівників банківської сфери, методичні підходи та рекомендації щодо удосконалення зайнятості у банківському секторі через пошук інноваційних форм зайнятості рекомендовані для використання у вітчизняному банківському секторі в цілому та окремих банках і впроваджені на рівні діяльності Незалежної асоціації банків України (НАБУ), довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи №8984-10/06 від 10.06.2022 р. (Додаток В).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторські розробки теоретичних, науково-методичних та практичних положень щодо удосконалення процесу трансформації зайнятості у банківському секторі через пошук інноваційних форм зайнятості. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором особисто. З наукових праць, які опубліковані у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень здобувача.

**Апробація матеріалів дисертації.** Основні положення, висновки і рекомендації дисертації доповідались і отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та аспірантів «Фінансово-кредитна система України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів» (м. Черкаси, 11 квітня 2019 р.); ІХ Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку економіки та банківської системи» (м. Київ, 17 травня 2019 р.); Х Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Проблеми та шляхи забезпечення ефективного функціонування і стабільного розвитку банківської системи та економіки» (м. Київ, 15 травня 2020 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в

умовах сучасних глобальних викликів» (м. Хмельницький, 6-7 листопада 2020 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку» (м. Київ, 11-12 листопада 2020 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи знайшли своє відображення у 10 наукових працях загальним обсягом 4,8 ум.-др. арк., з них особисто автору належить 4,2 ум.-др. арк., у тому числі 1 стаття у науковому періодичному виданні, яке включено до міжнародної наукометричної бази Web of Science (у співавторстві), 4 статті у наукових фахових виданнях (із них 1 – у співавторстві), 5 публікацій за матеріалами науково-практичних конференцій (Додаток Г).

**Обсяг та структура дисертації.** Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дослідження становить 250 сторінок друкованого тексту, обсяг основного тексту дисертації становить 198 сторінок. Дисертаційна робота містить 23 таблиці, 21 рисунок, 10 додатків, що розміщені на 30 сторінках, список використаних джерел, що налічує 210 найменувань на 24 сторінках.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАНЯТОСТІ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

### **1.1. Теоретичні підходи до сутнісного трактування економічної категорії «трансформація зайнятості»**

За сучасних умов якісні структурні зміни, пов'язані з інтенсивним поширенням і впровадженням інноваційних технологій у виробничі процеси, відбуваються безперервно. Певним імпульсом для прискорення цих змін виступає розвиток економіки, який базується на знаннях. Дані зміни охоплюють всі соціально-економічні інститути зайнятості населення та істотно впливають на економіку в цілому. Відповідно до цього, ефективний розвиток економіки передбачає адаптацію суспільних відносин, що склалися у сфері зайнятості до вимог, які висуваються розвитком інноваційних технологій та світовими глобалізаційними тенденціями. Тому для управління сучасними суспільними відносинами у сфері зайнятості та з метою їх ефективною адаптації до нових техніко-економічних умов, важливо розуміти як саму природу трансформації, так і причинно-наслідкові зв'язки між умовами її виникнення та формами прояву.

За сьогоденних реалій не слід ігнорувати розробки класичних вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері дослідження сутності та структури зайнятості населення, тому необхідним є також врахування еволюційного підходу до трактування системи зайнятості та трансформацію її розуміння в залежності від різних етапів розвитку економіки. Однак у нашому дослідженні еволюційний підхід розумітиметься як такий, що реалізує ідею генезису сутності та структури зайнятості у залежності від зміни соціально-економічних факторів, характеризуючи трансформацію як певну реакцію на існуючі протиріччя у послідовному протіканні економічних, соціальних, технологічних, географічних та інших видів процесів.

Однак слід зауважити, що процес трансформації зайнятості реалізується не лише під впливом еволюційних змін (або революційних), а також підпадає під дію специфічних економічних механізмів. Аналіз наукових підходів до проблеми трансформації системи зайнятості показав, що процес змін у системі зайнятості, тобто її трансформація, здійснюється під дією двох типів механізмів: адаптаційного та біфуркаційного [30, с. 172]. Дія адаптаційних трансформаційних механізмів передбачає такий характер змін у системі зайнятості, який дає можливість зберегти її цілісність і без втрати принципових відмінних ознак пристосуватися до впливу зовнішнього середовища. Оскільки природа зайнятості занадто різко не змінюється, за таких умов частково можна передбачити шляхи подальшого розвитку трансформаційних процесів у системі зайнятості та вплинути на процес реформування за умови активної участі держави.

Дія біфуркаційних механізмів передбачає втрату системою зайнятості своїх принципових відмінних ознак і її перехід у нову якість. Біфуркаційні механізми активізують і прискорюють процес розвитку економічної системи, породжуючи максимальну варіативність її станів, формуючи невизначеність, необоротність і передбачуваність майбутнього. Разом з цим, біфуркаційні механізми характеризуються більшою ефективністю порівняно з адаптаційними, оскільки створюють практично ідеальні умови для різкого прискорення темпів розвитку суспільства [137, с.72].

У найзагальнішому розумінні трансформація (від лат. *transformatio*) – це зміна, перетворення виду, форми, істотних властивостей; перебудова структур і способів економічної діяльності, зміна її цільової спрямованості [14, с. 749]. З метою обґрунтування власного погляду на сутність економічної категорії «трансформація зайнятості», нами було досліджено різноманітні думки сучасних вчених щодо цього поняття, враховані особливості розвитку ринку праці за сучасних умов та основні новітні тенденції формування соціально-економічних відносин, порівняно підходи зарубіжних вчених до даної категорії та визначено такі з них, які можуть бути максимально близько

адаптовані до особливостей сучасних трансформаційних процесів в Україні. Результати проведеного нами дослідження згруповано в таблицю 1.1.

**Таблиця 1.1. Дослідження різних підходів до визначення сутності категорії «трансформація зайнятості»**

№ п/п	Автор, джерело	Дефініція трансформації зайнятості
1	Н. А. Азьмук, О. А. Грішнова [2, с.8; 32, с. 93].	Трансформація зайнятості – це процес динамічних змін, які відображають якісні та кількісні параметри ринку праці, зміна показників обсягів та структури зайнятості населення під впливом різноманітних чинників – науково-технологічного прогресу, зрушень в економічному, інноваційному, технологічному та соціальному розвитку країни.
2	А. М. Колот, О. О. Герасименко [193, с.82]	Трансформація зайнятості - це інтенсивне поширення нових, нестандартних, нетрадиційних форм зайнятості шляхом формування та відтворення на «мережевій», «цифровій» основі нового ланцюга технологічних, інституціональних, організаційних, управлінських трансформацій, на «виході» яких – поява платформи «Праця 4.0».
3	І. Л. Петрова [128, с. 160]	Трансформація занятості – це процес появи і динамічної модифікації інноваційних видів зайнятості, перетворення індустріальних гнучких форм в інформаційні гнучкі форми зайнятості у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, що пов'язана зі створенням, збереженням, передачею, обробкою і управлінням інформацією.
4	М. В. Семикіна [144, с. 166]	Трансформація зайнятості – це процес, що стосується не лише зміни обсягів та структури зайнятості, змін її якісно-кількісних характеристик, а й кардинальних змін попиту на працю, пропозиції праці, що віддзеркалюють зміни змісту трудової діяльності, зумовлюючи поширення низки нетрадиційних форм занятості.
5	Л. П. Давидюк [45, с. 173]	Трансформація зайнятості – це зміни на ринку праці, що за сучасних умов передбачають трансформацію системи цінностей сучасної людини, їх переорієнтацію із зовнішніх на внутрішні, з матеріальних на нематеріальні, і, разом з тим, появу нової природи технологічного базису – інформатизацію та інтелектуалізацію економіки і суспільного життя, що потребує високоосвічених, висококваліфікованих працівників.
6	М. Р. Личковська [90, с.80]	Трансформацію форм і видів зайнятості можна визначити як результат формування нової інформаційної, креативної економіки з переходом на гнучкі форми зайнятості (єдині можливі форми ефективного використання потенціалу нових висококваліфікованих, креативних працівників), стійкий рівень використання яких не залежить від фази економічного циклу, тобто вплив циклічності на них мінімальний.

## Продовження таблиці 1.1

7	О. В. Хитра [152, с.192]	Трансформацію зайнятості можна трактувати як перехід до системи трудових відносин з приводу включення працівників до суспільного виробництва, що характеризується новою якістю праці (з інтенсивним використанням знань, інформації, творчості), котра перетворюється на продуктові, технологічні, управлінські, організаційні, соціальні інновації на всіх рівнях економічної системи та породжує синергію соціального і економічного ефектів.
8	О. В. Кушнірецька [88, с.3]	Трансформація зайнятості – це процес, що відображає сучасні трансформаційні тенденції у сфері зайнятості, зокрема, поширення нових атипових форм зайнятості як відповідь на трансформацію працересурсної сфери в умовах постіндустріального розвитку, спричинену зміною виробничої парадигми і розвитком мережевої економіки та організації економічної діяльності.
9	І. А. Войналович [25]	Трансформація зайнятості – це процес, що відбувається під впливом технологічних та структурних змін в економіці й трансформації ринку праці, який супроводжується змінами галузевої структури зайнятості та поширенням нестандартних її форм.
10	О. П. Дяків [59, с.254]	Трансформація зайнятості – це процес, що передбачає зміну суспільних відносин, що відбуваються паралельно зі змінами у розвитку продуктивних сил по напрямку від класично-індустріальних до інформаційно-високотехнологічних. Важливим напрямком трансформації зайнятості є структурна перебудова економіки, яка здійснювалася на макро-, мезо- і мікрорівні та зумовила формування нових пропорцій зайнятості, посилення міжрегіонального та міжгалузевого руху робочої сили, а також виникнення диспропорцій між якісними характеристиками робочої сили і робочих місць.
11	Л. С. Лісогор [93, с.178]	Трансформація зайнятості - це процес, що на перехідному етапі етапі визначають такі фактори як: ринкова модель економіки, глобалізація, технологічний прогрес, зміни відносин власності, перехід від індустріальних до інформаційних технологій. Це призводить до формування нових галузевих, секторальних пропорцій у зайнятості, а також розширення сфери прикладання висококваліфікованої, інтелектуальної праці.
12	Г. С. Кабаченко [66, с. 2]	Трансформація зайнятості - соціально-економічний процес якісних перетворень її структурних елементів і взаємозв'язків, що характеризується змінами параметрів зайнятості населення: загострення конкуренції, розширення нових форм зайнятості, зокрема на фоні розвитку ІТ, затребуваність інноваційної зайнятості, збільшення зайнятості у сфері послуг, підвищення мобільності економічно активного населення, нові акценти в системі цінностей та інтересів; залежить від складної взаємодії комплексу екзогенних та ендогенних чинників.

## Продовження таблиці 1.1

13	О. М. Радіонова [137, с.71]	Трансформація зайнятості визначається внутрішньосистемними та міжсистемними змінами. Внутрішньосистемна трансформація зайнятості означає адаптацію існуючих видів, форм і способів включення працездатного населення до сукупної робочої сили за змінюваних умов економічного розвитку без заміни самої системи зайнятості. Міжсистемні зміни у зайнятості відповідно передбачають перехід до нової системи соціально-трудових відносин, де основним регулятором стає не державне управління, а ринок праці і конкуренція, та кардинальну реструктуризацію зайнятості.
14	Т. О. Галайда [26, с.67]	Трансформація зайнятості – це процес, що за сучасних умов характеризується тенденцією заміни стандартних форм зайнятості на умовах трудового договору нестандартними формами зайнятості, що не врегульовані нормативно.
15	В.І. Герасимчук [29, с. 112]	Трансформація зайнятості – це процес перетворент на ринку праці, який на перехідному етапі визначається такими факторами як: глобалізація, ринкова модель економіки, технологічний прогрес, зміни відносин власності, перехід від індустріальних до інформаційних технологій, що призводить до формування нових галузевих, секторальних пропорцій у зайнятості, а також розширення сфери прикладання висококваліфікованої, інтелектуальної праці.
16	В. А. Красномоєць, А. С. Пасєка [200, с. 64]	Трансформація зайнятості - це комплексний процес, який змінює принципи ринкових відносин і визначає міждержавну спільність вимог до використання трудового потенціалу. У разі невідповідності глобальної трансформації зайнятості національним особливостям виникає феномен глобально-локальної поляризації. Умовами трансформації є гуманізація, динамічний науково-технологічний прогрес, інтелектуалізація, розвиток суспільства і економіки знань, поява цифрової економіки, демографічні процеси, збільшення ресурсів мобільність, орієнтація на цілі сталого розвитку, висока конкуренція на ринках праці, економічне зростання.
17	О. В. Корнейчук, Є. Б. Крилова [76]	Зміст трансформації зайнятості визначається як якісні і кількісні зміни в системі соціально-економічних відносин з приводу безперервного руху робочої сили від її формування до з'єднання з робочим місцем.
18	Є. В. Ваховський [24, с.4]	Трансформація зайнятості - це циклічний процес, послідовних структурних і інституційних змін на ринку праці, що виявляється в реакції його учасників на зміни, що відбуваються, і призводить до прискореної деформації соціально-економічного процесу, пов'язаного з залученням і використанням економічно активного населення у народногосподарському обороті та виявляється у флексебізації ринку праці, що спричиняє появу нових (нестандартних) форм зайнятості населення.

19	С. А. Дикунов [46, с.9]	Трансформація зайнятості визначається як процес послідовних структурних, інституційних і соціокультурних (ціннісних) перетворень, формування нових соціальних механізмів функціонування системи зайнятості, здійснюваного під впливом інструментів державної соціальної політики зайнятості. Трансформація зайнятості може проявлятися як в прогресивних, так і регресивних змінах параметрів зайнятості під впливом суб'єктивних і об'єктивних, зовнішніх і внутрішніх, соціально-економічних та соціокультурних факторів. Трансформація зайнятості повинна супроводжуватися формуванням нового сучасного типу відносин зайнятості як партнерських співтворчих рівноправних суб'єктів.
20	Н. В. Дорохова [56, с.9]	Процес трансформації зайнятості населення, визначається особливостями розвитку сучасної економіки та суспільства, що характеризуються впливом технологічних, цифрових, організаційних, культурно-ціннісних і глобалізаційних факторів, і відрізняється істотною диференціацією її форм, а також посилюється взаємним впливом стандартної і нестандартної зайнятості в процесі їх симбіотичного розвитку.
21	L. Mcdowell, S. Christopherson [197]	Трансформація зайнятості – це зміни на ринку праці, що пов'язані з переходом до стратегії нестандартної зайнятості, яка використовується творчими працівниками і стирає кордони між капіталістичними і некапіталістичними формами виробництва. Характерною особливістю сучасної трансформації зайнятості є те, що творчі працівники більш гнучкі, стійкі, «креативні» і, отже, менш уразливі, ніж інші працівники, особливо в умовах економічного спаду.
22	Н. Aly [161] M. Arntz, T. Gregory, T. U. Zierahn [162]	Трансформація зайнятості – це формування нового типу зайнятості під впливом глобальних факторів, що супроводжується зміною не лише загальної кількості створюваних або втрачених робочих місць, а й значною мірою трансформує склад наявних робочих місць. Основна проблема феномена трансформації зайнятості полягає не тільки в зміні рівня або кількості професій, а й в зміні структури робочих місць і появі еквівалентної необхідності коригувань з боку пропозиції, щоб відповідати на зміни попиту як усередині професій, так і між ними.
23	K. ElFayoumi [176]	Трансформація зайнятості – це процес структурних перетворень на ринку, що характеризує зміни між фактичним і оптимальним розподілом робочої сили, відображає наявність інституційних і ринкових перетворень зайнятості, спрямованих на оптимальний перерозподіл робочої сили з секторів з низькою продуктивністю в сектори з високою продуктивністю та відображає динаміку галузевих потоків робочої сили.

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Враховуючи множинність підходів до категорії трансформації зайнятості, пропонуємо проаналізувати деякі спільні риси, визначені нами у авторських трактуваннях даного поняття вітчизняними та зарубіжними науковцями.

По-перше, трансформація зайнятості у вищезазначених підходах проявляється як багатофакторний соціально-економічний процес перетворень, в ході яких зміни в системі і формах зайнятості супроводжуються взаємообумовленими наслідками. З одного боку, перетворення в структурі і формах зайнятості є одним з найголовніших чинників зміни структури, характеру та якості праці, способу життя працівників. З іншого боку, зміни в соціально-економічному просторі, під впливом значної кількості різноспрямованих факторів, формують можливості та здатність реалізувати соціально-трудоий потенціал, детермінують характер трансформації зайнятості.

По-друге, динаміка показників зайнятості пояснюється як структурними, так і циклічними змінами в економіці, однак важливою характеристикою змін у зайнятості, що свідчить про позитивну динаміку процесу трансформації, є розвиток продуктивних сил у напрямку від класично-індустріальних до інформаційно-високотехнологічних. Провідна роль у процесі економічного розвитку переходить до галузей, що створюють нематеріальний інвестиційний комплекс, зокрема до науки, інформаційних технологій, освіти, охорони здоров'я тощо.

По-третє, майже всі науковці обов'язковою умовою ефективних трансформаційних процесів у сфері зайнятості населення зазначають необхідність переходу до нових форм зайнятості (переважно нестандартних). Це пояснюється тим, що однією з причин нераціонального використання трудових ресурсів є неадекватність існуючого типу зайнятості імперативам економічного розвитку, пов'язаним з новим рівнем інтелекту, техніки і організації трудових відносин, розвиток яких вступає у протиріччя з

існуючою, подекуди, жорсткою регламентацією умов праці, що практикуються на сучасних підприємствах.

По-четверте, перехід до нових форм, зайнятості в межах проаналізованих нами підходів, вчені активно пов'язують зі зміною частки самозайнятих в загальній структурі зайнятості. Самозайнятість передбачає зміну трудової мотивації і трудової поведінки людини, перехід до активної життєвої позиції, а отже потребує розширення і трансформації форм зайнятості, зміни умов праці, оскільки унікальність властивостей особистості підвищує її конкурентоспроможність на ринку праці, що дає можливість талановитому працівнику дистанціюватися від роботодавця та працювати незалежно.

По-п'яте, характерними ознаками розвитку сучасної економіки, соціально-трудова відносин та сфери зайнятості є поширення гнучких її форм одночасно з існуванням традиційних. Як показують реалії сьогодення, гнучкість і мобільність зайнятості є одним з основних показників, що відображають динаміку розвитку економічної системи. Під гнучкістю та мобільністю вченими розуміється швидкість реакції підприємств та адаптації працівників до нових вимог економічного середовища. В умовах трансформаційних процесів ця особливість системи зайнятості виражається в тому, що частина недостатньо мобільної робочої сили при дефіциті робочих місць виявляється поза сферою виробництва чи робочого процесу.

По-шосте, у більшості сучасних визначень трансформації зайнятості робиться акцент на вплив зовнішнього середовища трудового процесу, що обумовлений активним використанням цифрових технологій, роботизацією, штучного інтелекту. Тобто саме під впливом розвитку цифрових технологій відбувається сучасний етап трансформації структури робочих місць, зростає попит на працівників, які володіють цифровими навиками у своїй роботі [3, с. 83]. Розвиток цифрових технологій у процесі трансформації зайнятості висуває нові вимоги та зумовлює формування нових якостей людського капіталу. Людський капітал в умовах цифрової економіки отримує нові



властивості і форми: інтелектуального капіталу, організаційного капіталу, сервісного капіталу, соціального капіталу, інноваційного капіталу, мережевого капіталу [3, с. 63].

Однак, як підтверджують результати дослідження теоретичних підходів до поняття «трансформація зайнятості» різних вчених, не зважаючи на наявність значної кількості спільних рис у вищезазначених підходах, єдиної думки щодо сутності цієї категорії у науковій економічній літературі ще не досягнуто. Разом з цим у деяких визначеннях, що наведені у таблиці 1.1, нами виявлено такі основні недоліки:

- оперуючи поняттям «трансформація зайнятості», вчені та дослідники, частіше за все не дають його конкретного та однозначного визначення, надаючи лише загальну характеристику трансформації зайнятості як процесу змін на ринку праці під впливом комплексу факторів; або визначають ознаки зайнятості під впливом структурних змін, їх результат, не наводячи при цьому структурованих і логічних дефініцій;

- окремі вчені, здійснюючи аналіз сутності поняття, зовсім не оперують визначенням «трансформація зайнятості», тобто замінюють даний термін через його процеси, фактори чи складові, наприклад: «перехід до нестандартних форм зайнятості», «цифрова трансформація зайнятості», «трансформація форм зайнятості» тощо, а у деяких випадках навіть ототожнюючи ці поняття; на нашу думку, це визначення доцільно використовувати лише у вузькому сенсі, адже, наприклад, «трансформація зайнятості» не тотожне поняття з «трансформацією форм зайнятості», оскільки перше визначення включає у себе друге, та передбачає ще ряд структурних перетворень, не характерних зміні форм зайнятості;

- помилковим є також ототожнення сучасного процесу цифрової трансформації з трансформацією зайнятості загалом, адже це поняття вживається і у відношенні до більш ранніх моделей зайнятості, наприклад Кейнсіанської, де цифровізація ще не була трансформаційним чинником як за сучасних умов, виходячи з цього, використання сучасних

системоутворюючих факторів формування зайнятості у визначеннях має бути обумовленим і охарактеризованим відповідно до етапу дослідження зайнятості;

- не врахування у деяких визначеннях того, що трансформація зайнятості і, як результат, поява нових нестандартних форм зайнятості, не завжди означає прогресивний розвиток, так, підставою для віднесення форми нестандартної зайнятості до прогресивної є наявність у неї позитивних характеристик по критеріям, відображеним в Концепції гідної праці; в іншому випадку - форма нестандартної зайнятості може вважатися регресивною, а тому робити висновок про перерозподіл робочої сили з секторів з низькою продуктивністю в сектори з високою продуктивністю під впливом трансформаційних процесів у структурі зайнятості, є не завжди коректним;

- проаналізовані підходи не дають характеристику суб'єктно-об'єктним відносинам у процесі переходу до нових форм зайнятості, які відрізняються від стандартних, що є справедливими для відносин зайнятості за наймом, так, наприклад, у сучасних умовах все більш поширеною стає самозайнятість, при якій людина самотійно організовує процес своєї праці, виступаючи свого роду і «роботодавцем» і «найманим працівником», що видозмінює суб'єктно-об'єктні відносини і потребує уточнення.

Посилаючись на досліджені нами теоретичні підходи до визначення трансформації зайнятості, пропонуємо тлумачити дане поняття таким чином: трансформація зайнятості являє собою процес комплексного перетворення змісту та форм трудової діяльності, що обумовлений еволюційними та/або революційними змінами у виробничій і соціально-трудоій сферах економіки під дією науково-технологічного прогресу, цифровізації, інформатизації та інтелектуалізації суспільства, активний вплив яких на даному етапі породжує структурні зміни в галузях господарства і розвиток інноваційно-креативного сектора економіки, що висуває нові вимоги до якісних характеристик працівників (гнучкість, мобільність, самотійність, креативність,

адаптивність, безперервність навчання тощо) та організації праці, обумовлюючи появу і поширення нових форм зайнятості.

Удосконалення поняття трансформації зайнятості з урахуванням впливу сучасних факторів потребує розширення переліку принципів трансформації зайнятості населення як регулятивного аспекту ефективності процесу трансформації, шляхом включення до вже існуючих класифікацій нових специфічних принципів (адаптивності, узгодженості змін, гідної праці, гармонізації, цифровізації, гарантованості), що сприяють підвищенню ступеня адаптації зайнятості населення до прогресуючих соціально-економічних умов (рис. 1.1). Щодо сутності принципів трансформації занятості, то їх вплив передбачає наступне:



Рис. 1.1. Принципи трансформації зайнятості в контексті системного аналізу переходу до нової моделі зайнятості за сучасних умов розвитку суспільства

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

- принцип партнерства – відносини між працівниками, роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами щодо трудового процесу мають здійснюватися на засадах співпраці;

- принцип справедливості – передбачає відсутність дискримінації при доступі до роботи та на роботі, а також, що важливо за умов розвитку нестандартних форм праці, зокрема дистанційної, можливість збалансувати трудову діяльність і особисте життя;

- принцип гнучкості – структура зайнятості має бути адаптованою до раптових змін зовнішнього та внутрішнього середовища на ринку праці з метою забезпечення безперебійного його функціонування протягом тривалого періоду часу;

- принцип ефективності – формування та використання трудового потенціалу має здійснюватися з метою досягнення позитивного фінансового результату діяльності працівників;

- принцип глобальності – економічною природою зайнятості передбачено, що власниками інтелектуального капіталу можуть бути представники різних країн світу, що і визначає інтернаціональний характер формування і використання результатів праці;

- принцип конкурентоспроможності – процес формування ефективної зайнятості визначає рівень конкурентоспроможності підприємств і здійснює вплив на стан і тенденції конкурентних відносин на ринку;

- принцип адаптивності – оскільки зайнятість є невід'ємним елементом соціально-економічної системи, вона є чутливою до її коливань. Щоб мінімізувати негативні наслідки можливих коливань системи необхідним є створення такого механізму відносин зайнятості населення, який на основі трансформації форм зайнятості населення, зможе сам пристосовуватися до змінних умов і потреб економіки, тобто адаптуватися до них.

- принцип узгодженості змін – для ефективного функціонування єдиної системи зайнятості необхідна узгодженість функціонування всіх її елементів,

що також включає і узгодженість з елементами ринку праці, ресурсними можливостями всіх категорій та запитами сучасної економіки.

- принцип гідної праці – відповідність змін у структурі та формах зайнятості вимогам Концепції гідної праці, а, зокрема, таким її основним аспектам: можливості для праці (стан, за якого всі люди, що мають бажання працювати, могли б знайти роботу), праця в умовах свободи (робота має бути вільно обраною працівником і певні форми праці є неприйнятними для XXI ст.), продуктивна праця (праця є основою для забезпечення нормальних умов життєдіяльності та розширеного відтворення робочої сили), справедливість (відсутність дискримінації при доступі до роботи та на роботі), захищеність на роботі (необхідність гарантії здоров'я і засобів до існування, належний фінансовий та інший захист в разі хвороби та інших непередбачуваних обставин), гідність на роботі (передбачає шанобливе ставлення і можливість працівників заявляти про свої проблеми, які зачіпають умови їх праці);

- принцип гармонізації – що передбачає необхідність надання процесу розвитку різноманітних форм зайнятості населення збалансованості і відповідності потребам індивідів і суспільства в цілому, іншими словами, усунення диспропорцій у співвідношенні різних форм зайнятості за сучасних умов;

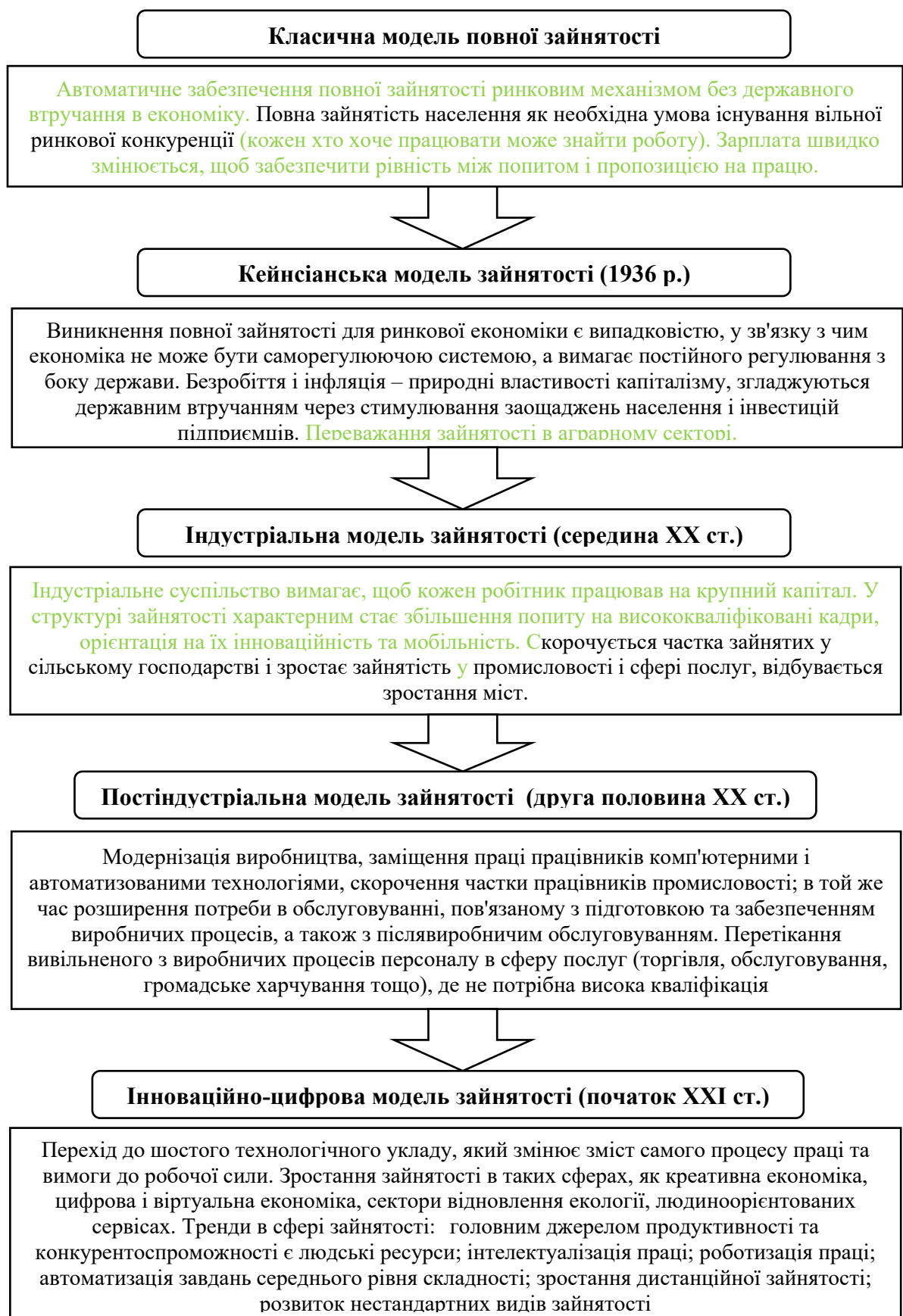
- принцип цифровізації – перехід до нових форм зайнятості у трансформаційний період передбачає нові умови праці, які вимагають від працівників нових навичок - цифрових. Під «цифровими навичками працівників» розуміється сукупність навичок використання цифрових пристроїв, комунікаційних додатків і мереж для пошуку і управління інформацією, створення і поширення цифрового контенту, взаємодії і співпраці, а також для вирішення проблем в контексті ефективної і креативної самореалізації, навчання, роботи і соціальної активності в цілому [78, с.99];

- принцип гарантованості – у контексті нашого дослідження даний принцип акцентує увагу на розробці державних гарантій захисту трудових

прав працівників шляхом законодавчого закріплення трудових прав, а також створення інституційних і організаційних умов для контролю їх порушень. Значення даного принципу за сучасних умов заміни стандартної зайнятості нестандартними її формами, розповсюдження процесу прекарізації зайнятості населення, набуває дуже важливого значення.

Таким чином, трансформація зайнятості – це безперервний процес, який знаходиться у взаємній залежності із якісними і кількісними змінами соціально-економічної системи. Трансформація зайнятості може носити як еволюційний, так і революційний характер. На нашу думку, еволюційність трансформації зайнятості проявляється в послідовній і безперервній зміні її форм і видів під впливом внутрішнього розвитку, що призводить в кінцевому випадку до збалансованості інтересів учасників ринку праці. Відповідно, революційний характер трансформації зайнятості характеризується дискретністю і пов'язаний з різкими соціально-економічними перетвореннями або результатами НТР і впровадження технологій, які призводять до посиленої деформації її кількісних параметрів.

Виходячи з цього, важливим етапом дослідження теоретичних підходів до сутнісного трактування економічної категорії «трансформація зайнятості» та виявлення характерних рис і першопричин трансформаційних змін, на нашу думку, є аналіз моделей зайнятості, який необхідно проводити в контексті тих соціально-економічних умов, в яких ці моделі формувалися. Крім того, на сьогодні очевидно стає тенденція революційного характеру трансформації системи зайнятості, що проявляється у збільшенні різноманітності її форм, а також відсутність у наукових джерелах загальноприйнятої теоретичної концепції, яка описує даний процес за сучасних умов. У відповідності до цього, нами було проведено ретроспективний аналіз еволюції процесу трансформації зайнятості та запропоновано схему поетапної трансформації економічних моделей у сфері зайнятості, яку доповнено сучасним етапом – інноваційно-цифровою моделлю зайнятості (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Трансформація економічних моделей у сфері зайнятості**

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел [22,

Удосконалена нами модель відображає новий набір умов і факторів, що впливають на динаміку процесу структурних перетворень і визначає нові тенденції, з якими стикаються потоки робочої сили за сучасних умов. Ретроспективний аналіз еволюції моделей зайнятості дозволяє зробити висновок про те, що особливості зайнятості населення, характерні для кожного з періодів історико-економічного розвитку, схильні до значних змін, які відбуваються в результаті трансформації основоположних соціально-економічних характеристик суспільства, а також під впливом НТП і супроводжуються відповідними змінами у відносинах праці та зайнятості.

Кожен етап розвитку економіки є якісно відмінним від попередніх і йому відповідає певна модель системи відносин зайнятості, тому її характеристики повинні бути адекватні сутнісним процесам функціонування суспільства. Виходячи з того, що перші чотири моделі вже досить детально описані у науковій літературі, у нашому дослідженні ми більш детально зупинимось на аналізі характеристик сучасної моделі, яку ми пропонуємо визначати як інноваційно-цифрову, оскільки основоположною рисою її появи став активний розвиток інновацій та цифрова трансформація суспільно-економічних відносин.

З урахуванням того, що на даний момент в глобальній економіці відбувається перехід до ери цифрової трансформації та зростання популярності штучного інтелекту, все більша кількість досліджень демонструє інтерес до вивчення взаємозв'язку між цифровою трансформацією та різними макроекономічними змінними, не виключенням є і такий важливий макроекономічний показник для держави як зайнятість населення.

Цифрова трансформація, як новий і сучасний термін у економічній та технічній літературі, розуміється як безперервний процес підйому по шкалі цифрової зрілості за рахунок використання цифрових та інших технологій поряд з організаційними методами для створення цифрової культури. У кінцевому підсумку ця зрілість дозволяє компанії надавати більш якісні



послуги, отримувати конкурентні переваги і ефективно реагувати на зміни в складному середовищі її існування. Компанії, що успішно застосовують цифрову трансформацію, отримують більш високу рентабельність своїх активів і, як правило, є більш прибутковими [210].

Цифрова трансформація несе в собі перетворення, викликані масовим впровадженням цифрових технологій, які генерують, обробляють, обмінюються і передають інформацію. Цей процес заснований на розвитку величезної кількості технологій, зокрема: телекомунікаційних мереж, комп'ютерних технологій, програмного забезпечення тощо. Дуже важливим інструментом прискорення цифрової трансформації на сьогодні є штучний інтелект. Штучний інтелект – це сукупність безлічі технологій, які дозволяють машинам виявляти, розуміти, діяти і навчатися або самостійно, або додатково до людської діяльності» [160]. Тому штучний інтелект розглядається як важливий компонент і прискорювач процесів цифрової трансформації. За останні кілька років популярність цих термінів швидко зростає, і багато людей почало відчувати їх вплив у різних областях економіки, включаючи бізнес, фінанси і повсякденне життя.

Що стосується взаємозв'язку між цифровою трансформацією і зайнятістю, то однозначно можемо стверджувати, що цифрова трансформація має істотний вплив на процеси трансформації зайнятості. Цей факт було доведено ще у роботах Джона Мейнарда Кейнса у 1930-х роках, який популяризував поняття «технологічне безробіття», розглядаючи його як «тимчасову фазу дезадаптації» [155, с. 16]. Пізніше Й. Шумпетер у своїх дослідженнях доводив вплив технологічного прогресу на економічну динаміку, пояснюючи, що інновації є основним джерелом дисбалансу в економічній системі. Й. Шумпетер обґрунтував це наступними твердженнями:

1. технологічні досягнення, які мають місце на певному етапі розвитку, не однакові у всій економіці; скоріше вони мають тенденцію

концентруватися в конкретних секторах, що призводить до структурних змін між ними;

2. інновації призводять до економічних циклів з нерівномірними періодами зростання [68, с. 324].

Вплив інновацій, цифровізації та впровадження штучного інтелекту на зайнятість, як правило, приймає безліч форм, які можна розглядати як різні фази її трансформації, що мають як позитивні, так і негативні сторони:

- зміни в способах роботи, тобто зміни в інструментах, які використовуються в процесі роботи;
- вплив на попит робочої сили, особливо на етапі заміни штучним інтелектом людських рішень;
- зміни в організації праці, управлінському персоналі та процесі прийняття рішень з метою підвищення ефективності управління;
- нові технології створюють нові робочі місця, оскільки старі сектори і галузі поступово витісняються новими;
- збільшення доходів населення і підвищення рівня життя в результаті зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності праці і сприяння економічному розвитку та соціальному прогресу тощо [202].

У 1984 році Нільс Дж. Нільссон в своїй роботі «Штучний інтелект, зайнятість і дохід» також описував глибокий вплив штучного інтелекту на природу праці. У своєму аналізі він передбачив, що штучний інтелект різко знизить потребу в людській праці та в значній мірі вплине на розподіл доходів. Він також аналізував побоювання людей, що їх робота буде замінена машинами, що призведе до подальшого зростання безробіття. Щодо цих побоювань він підкреслював потенційні переваги скорочення необхідної праці: «...населення повинно бути більш натхненне тим, що у нього буде більше вільного часу для інших занять» [Nilsson]. Як бачимо, пройшло вже понад 35 років і перші ефекти автоматизації і оцифровки можемо спостерігати зараз у повсякденному житті, підтверджуючи, на фоні певного

рівня загального стресу від швидко змінюваних технологій, її корисність для суспільства.

Сучасними науковцями також доведено, що інновації та цифровізація впливають не тільки на загальну кількість створюваних або втрачених робочих місць, а й значною мірою на склад наявних робочих місць. Так, ґрунтуючись на даних дослідження великої репрезентативної панелі, проведеного зарубіжними вченими у 2018 році, були надані докази того, що значні ефекти від впровадження штучного інтелекту спостерігаються в системі зайнятості безпосередньо на індивідуальному рівні працівників. У дослідженні стверджується, що, існує високий ризик того, що цифрова трансформація призведе до того, що працівники або поміняють професію, або навіть повністю втратять роботу. Також дане дослідження показало, що результати відрізняються для інкорпорованого і некорпоративного підприємництва, причому ризик трансформації зайнятості вищий у другому варіанті [179].

Інше сучасне аналогічне дослідження, засноване на опитуванні проведеному у 2019 році серед німецьких фірм, показало, що передові цифрові технології мало впливають на загальний рівень зайнятості, але призводять до значного переміщення працівників між професіями і галузями. Таким чином, основна проблема трансформації зайнятості під впливом цифрової еволюції полягає не тільки в рівні або кількості професій, а й в структурі робочих місць необхідності еквівалентних коригувань пропозиції у відповідності із змінами попиту як усередині професій, так і між ними [162].

Таким чином, спираючись на висновки численних досліджень, а також недавно опублікованих вченими і міжнародними організаціями аналітичних звітів, актуальність яких викликана зростаючими науковими дебатами про виникнення «нового світу праці», нами було виділено та обґрунтовано характеристики появи на початку XXI століття п'ятої (інноваційно-цифрової) трансформаційної моделі зайнятості.

Основні тренди і характеристики системи зайнятості, що відповідають даній моделі, наступні. Перехід до шостого технологічного укладу, який, будучи побудованим на новій науковій і технологічній базі, змінює не тільки технології, але і зміст самого процесу праці та вимоги до робочої сили. Прогнозується зростання зайнятості в таких сферах, як креативна економіка, цифрова і віртуальна економіка, секторі відновлення екології, людиноорієнтованих сервісах, які формується, знову ж таки, в технологічному секторі. Відповідно до цього виокремлюються наступні тренди в сфері зайнятості:

- головним джерелом продуктивності праці та конкурентоспроможності організацій стають саме людські ресурси;
- інтелектуалізація праці;
- роботизація праці;
- автоматизація завдань середнього рівня складності;
- зростання дистанційної зайнятості;
- розвиток нестандартних видів зайнятості.

Окремо в межах запропонованої моделі зайнятості, вважаємо за доцільне приділити увагу особливостям розвитку нестандартних форм зайнятості. Так, найбільш поширеними характеристиками нестандартної зайнятості в межах розвитку інноваційно-цифрової моделі на сьогодні являються:

- неповний робочий час (неповний робочий день або ж тиждень);
- поділ робочого місця (job sharing), при якому на одне робоче місце наймаються два (або кілька) працівників, що працюють по черзі;
- тимчасова робота, що обмежує трудові відносини певним терміном або об'ємом робіт;
- робота «без робочого місця», що допускає виконання трудових обов'язків поза стінами підприємства (на дому, в постійних роз'їздах тощо);

- робота за сумісництвом (одночасно у кількох роботодавців), при якій загальний робочий час може як і не досягати середньої тривалості робочого тижня, так і значно перевершувати її;
- самозайнятість, яка передбачає, що працівники не перебуваючи у складі будь-яких формальних організацій, самостійно виробляють товари і послуги;
- неформальна зайнятість, яка не відображається в офіційних документах (або відображається лише частково) і розповсюджується завдяки тому, що контроль держави над нестандартними формами зайнятості наразі утруднений.

Отже, незважаючи на наявність значної кількості досліджень як українських, так і зарубіжних учених, які присвячені розкриттю різних аспектів та особливостей розвитку проблеми трансформації зайнятості у національній та світовій економіці, подальші перспективи процесу трансформації системи зайнятості на сучасному етапі переходу до нової прогресивної моделі зайнятості ще чітко не визначені і мало досліджені. Разом з цим, гіпер-швидкі і прогресуючі тенденції інноваційного розвитку і цифровізації суспільно економічних відносин спричиняють стрімку втрату актуальності значної кількості недавніх досліджень цієї проблеми за сучасних умов, оскільки у новій економіці, наприклад, деякі «нестандартні форми зайнятості» стають все більш типовими, що спричиняє необхідність перегляду та оновлення сутності значної кількості базових понять, тоді як виникнення нових категорій, наприклад таких як «інноваційна зайнятість», «цифрова зайнятість», «платформова зайнятість» ще потребують вивчення та уточнення. Адже без глибокого вивчення сучасних аспектів та факторів економічних зрушень, основним з яких на сьогодні є трансформація технологічного укладу та пов'язане з ним докорінне прискорення змін у сфері зайнятості, суспільного виробництва та самого суспільства, не можливо охарактеризувати перспективи подальшого розвитку та ефективних трансформацій на вітчизняному ринку праці.

## 1.2. Характерні особливості зайнятості у банківському секторі

З позицій досягнення стратегічної діяльності банківських установ, стрижневою проблемою в умовах модернізації економіки завжди було забезпечення найбільш ефективної зайнятості працівників. Але якщо раніше у забезпеченні ефективної зайнятості головним було створення нових робочих місць, то сьогодні центр уваги зміщується на їх якісне вдосконалення, що пов'язано із впливом глобальних макроекономічних факторів, цифровізацією суспільства та переходом на новий рівень розвитку суспільних відносин.

Так, за даними McKinsey, наскрізна цифровізація ключових процесів в традиційному банку (продаж нових продуктів, сервісне обслуговування) дозволяє скоротити їх вартість на 40-60%. При цьому вигоду отримує не тільки банк, але і його клієнти за рахунок скорочення часу, необхідного для отримання продукту або послуги, кількості документів і контактів з банком. Основна перевага цифрових технологій – швидкість і зручність надання фінансових послуг. Однак зворотним боком цифровізації банківської сфери є скорочення потреби в кадрах і, як наслідок, скорочення робочих місць [129]. Але слід зауважити, що завдяки технологіям та інноваціям можуть бути створені більш кращі робочі місця в нових сферах роботи банківських установ та з новими завданнями, де можуть бути задіяні працівники з необхідними навичками, що потребує від банківських установ сьогодні значних інвестицій у розвиток навичок своїх працівників для майбутніх професій.

Під впливом цифровізації у банківському секторі змінюється не тільки характер праці, а й вся система трудових відносин. Якщо в традиційній економіці між працівником і роботодавцем існують вертикальні економічні зв'язки, то в цифровій керівник вже не стільки управлінець, скільки людина, яка координує роботу працівників, які часом знаходяться на великій відстані один від одного. Відповідно, вертикальні зв'язки замінюються

горизонтальними, при цьому значно послаблюється залежність працівника від керівника. Збільшення незалежності працівника супроводжується відповідним зростанням вимог до нього. Тому ключовими особливостями для ринку праці у банківській сфері є забезпечення гнучкості підготовлених працівників і їх здатності адаптуватися до мінливих потреб.

Виходячи із характеристик сучасних змін як ринку праці, так і сутності та якісних характеристик самого поняття «ефективна праця», нами було виокремлено наступні особливості зайнятості у банківському секторі України (рис. 1.3):

- характерною особливістю зайнятих у банківському секторі є високий рівень освіти та інтелектуального розвитку. Експертні дослідження свідчать, що більше 80% зайнятих у фінансовій сфері, а зокрема і банківській, мають вищу професійну освіту. Для банківського сектору характерне постійне вдосконалення професійних навичок, що досягається постійним проведенням навчань працівників. Організація навчання в банках проводиться за допомогою аудиторного і дистанційного навчання, створення власних тренінгових або навчальних центрів;
- для зайнятості у банківському секторі досвід роботи відіграє непершочергове значення. Так, за даними експертних досліджень, у 2019 році найбільшим попитом користувались працівники з досвідом від 1 до 3 років (63% всіх розміщених вакансій) та від 3 до 6 років (22% всіх розміщених вакансій), тобто зайнятість у банківському секторі орієнтована не стільки на досвід, скільки на професійні якості, гнучкість, здатність до швидкої адаптації та навчання, відкритість до інновацій та співпраці [4];
- для залучення й утримання найкращих працівників роботодавці приділяють серйозну увагу мотиваційній політиці та формуванню власного employer-brand (іміджу компанії як роботодавця), розробляючи спеціальні мотиваційні пакети практично для всіх категорії персоналу;



**Рис. 1.3. Систематизація особливостей зайнятості у банківському секторі України за сучасних умов**

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень



- банки піклуються про репутацію свого персоналу, тому питання укомплектування штатів вирішують переважно через систему посадового просування своїх фахівців, особливо керівників середньої ланки та провідних фахівців. Вирішення питань зайнятості за рахунок мігруючих банківських фахівців не вважається пріоритетним через завищену оцінку такими фахівцями своїх можливостей і наявністю у них серйозних вимог до рівня заробітної плати;
- діджіталізація, мобільний банкінг, розвиток технологій спрощують процес взаємодії банків з клієнтами, однак для зайнятості у банківській сфері це означає оптимізацію чисельності персоналу, що супроводжується тенденцією до скорочення кількості офісів обслуговування;
- процес цифровізації зайнятості у фінансовій, в тому числі і банківській, сфері розпочався дещо раніше, порівняно з іншими сферами економічної діяльності і проходить не одномоментно, тому менше впливає на зайнятість молодих фахівців, у яких є час, щоб зреагувати і адаптуватися, на відміну від старшого покоління працівників, яким процес адаптації вдається значно важче або не вдається взагалі;
- одним із напрямів стратегії зайнятості банківських установ за сучасних умов є оптимізація витрат на персонал за рахунок консолідації його функцій і вивільнення надлишкової кількості працівників;
- ефективна зайнятість банків спрямована на пошук грамотного, професійного фахівця, що на практиці буває вкрай складно, оскільки вимоги банків досить високі. Портрет ідеального кандидата працівника банківської установи включає в себе не тільки набір професійних якостей, відповідних тій чи іншій позиції, але і значну кількість особистісних компетенцій, які іноді набувають більш важливого значення;
- незадоволеність попиту роботодавців у банківському секторі, адже пошук працівників спрямований, перш за все, на фахівців високої кваліфікації, при цьому на ринку праці спостерігається їх нестача. Фактично високі

вимоги роботодавців і дефіцит фахівців спричиняють ситуацію, за якої єдиним виходом впоратися з дефіцитом фахівців на ринку праці і зберегти конкурентоспроможність банківських установ є значні інвестиції в кадри;

- специфікою зайнятості в банківських установах є особливе ставлення до досвіду роботи та його неперервності. Знаходитися в статусі безробітного банківського працівника є прийнятним максимум до року, потім працевлаштування на роботу в банк навряд чи буде можливим не лише через втрату оперативних навичок професійної кваліфікації, але і через втрату довіри з боку банківських роботодавців;
- попит на банківських фахівців має хвилеподібну тенденцію з деякими коливаннями і піками, реагуючи на вплив сезонності, особливо під дією зовнішніх факторів, що визначають порядок ведення банківської діяльності. З цієї причини на певні ділянки роботи банки самостійно готують фахівців або поєднують певні ділянки роботи за рахунок підвищення навантаження на діючий персонал банку;
- для зайнятості у банківській діяльності існує неофіційний «віковий ценз» - 45 років. При цьому формування ефективної структури трудового потенціалу банків часто відбувається за рахунок професійного змикання різновікових фахівців, що дозволяє не тільки підтримувати баланс корпоративної поведінки персоналу, але і забезпечує взаємозамінність і передачу професійного досвіду, адаптацію молодих фахівців до умов діяльності конкретного банку. Фахівці з досвідом роботи у статусі безробітних вік яких переважає 45 років практично не мають шансів знову самостійно влаштуватися на роботу в банк (додаткова можливість існує за умов особистої рекомендації);
- за оцінками експертів, повна кадрова перестановка фахівців у банках відбувається приблизно один раз на 7-10 років;
- міграція банківських фахівців в умовах конкурентного середовища виконує роль механізму перерозподілу трудових ресурсів в напрямку

більш комфортних умов праці. Перетікання банківських фахівців має загальні напрямки руху по основних маршрутах: з банку і в банк;

- дифузія ринку банківських фахівців, тобто обмін з працевлаштування між банками та іншими секторами ринку праці ґрунтується на «припливі» спеціальностей (юристи, математики, програмісти, фінансисти, маркетологи, секретарі, галузеві економісти, охоронці, перекладачі) з інших секторів галузевої економіки (фондовий, фінансовий, страховий, промисловий, торговий). На цій стадії, як правило, відбувається істотне перегрупування ринку з урахуванням стану попиту і пропозиції, інтенсивності працевлаштування, зростають ризики безробіття;
- темпи падіння чисельності зайнятих у вітчизняному банківському секторі значно перевищують темпи скорочення чисельності зайнятих в економіці загалом;
- ринок праці фінансового сектора відрізняється більш молодим віком працівників. При цьому великим попитом користуються здобувачі-випускники профільних вузів навіть при відсутності досвіду в тій чи іншій сфері діяльності банку;
- привабливість зайнятості у вітчизняному фінансовому секторі обумовлена більш високим рівнем оплати праці в ньому. Так, заробітна плата штатних працівників фінансового сектору у грудні 2020 року становила 22,8 тис. грн, а середній розмір заробітної плати у державі становив – 14,2 тис. грн. Але більш високий рівень оплати праці вимагає більш високого рівня кваліфікації співробітників, оскільки їх професіоналізм дозволяє домогтися більш високого рівня обслуговування клієнтів фінансових організацій і підвищення якості фінансових послуг [119];
- після значного скорочення числа комерційних банків у кризові періоди та трансформації зайнятості у даному секторі утворилося кілька груп банківських фахівців: перша - з фахівців банку, яким вдалося втриматися на робочому місці в конкретному банку, незважаючи на всі проблеми в

банківській системі за останні роки; друга - з фахівців банків, яким вдалося знову влаштуватися на роботу в банк протягом не дуже тривалого часу; третя - з фахівців банку, які також змогли влаштуватися на роботу в банк, попередньо змінивши свою колишню банківську спеціалізацію на суміжні банківські ділянки роботи; четверта - з фахівців банку, які не змогли знайти роботу в банках, через що перейшли в інші сектори економіки; п'ята - з фахівців банку, тимчасово, сезонно і поперемінно працюючих то в одному, то в іншому банку; шоста - з фахівців, що змінили свою колишню банківську спеціальність, як правило, через отримання другої вищої освіти, на небанківську спеціальність (юрист, програміст, психолог) з метою працевлаштування в будь-якому секторі ринку праці;

- сучасний фахівець банківського сектору повинен володіти рядом компетенцій, серед яких виділяються наступні: управлінські (вміння віддавати розпорядження, приймати спонтанні рішення, мотивувати колег, орієнтуватися на результат); професійні (знання банківського законодавства, вміння продавати банківські продукти і послуги, вміння працювати в команді); соціальні (стресостійкість, вміння знаходити спільну мову з клієнтом, доброзичливість і інші);
- тенденції у зміні рівня зайнятості банківського сектору характеризуються низькою питомою вагою працівників, що звільняються за власним бажанням у загальній кількості звільнених;
- низька мобільність персоналу у банківському секторі, що пов'язана з небажанням змінювати роботодавця через страх зіткнутися зі скороченням штату або боязню не виправдати очікування на новому місці роботи;
- сучасні пріоритети діяльності банківських установ та розвиток он-лайн каналів і штучного інтелекту змінюють структуру посад та провокують скорочення чисельності зайнятих у банківському секторі, що стосується в першу чергу співробітників низових ланок, робота яких пов'язана з

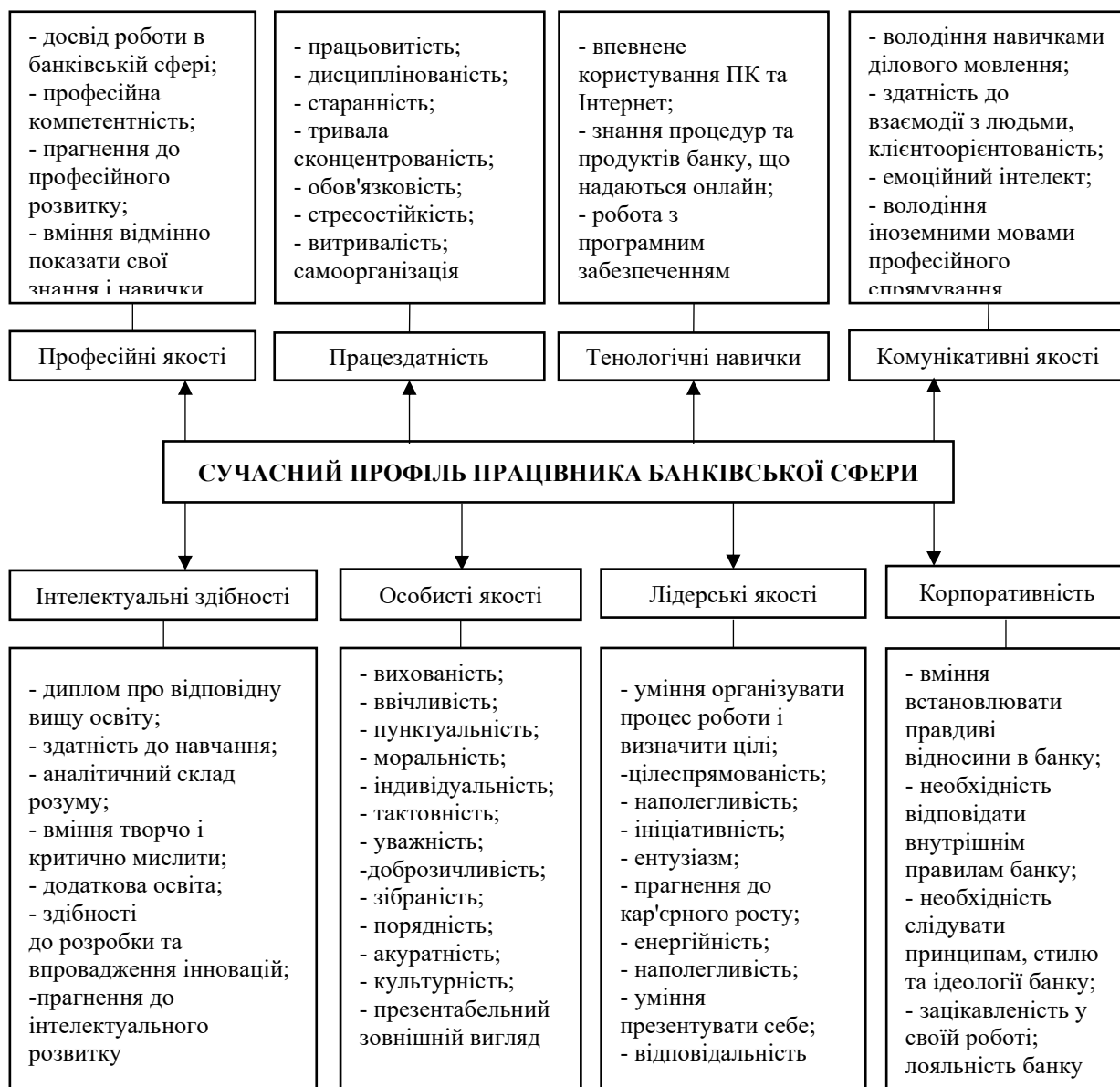
оформленням документації, таких як: касири, операціоністи, фахівці бек-офісу.

- навантаження на одну вакансію у фінансовому секторі є дуже високим, його показники майже в 3 рази перевищують середні значення по Україні і посідають друге місце після такого виду економічної діяльності, як «сільське, лісове та рибне господарство» - 32 проти 41;
- зайнятість у банківському секторі має чітко виражену регіональну залежність, попит на працівників стабільно більший у великих містах і скорочується у регіонах.

Як показують результати дослідження особливостей зайнятості у банківській сфері, основною проблемою ефективної зайнятості за сучасних умов являється не відсутність на ринку праці кандидатів з високим рівнем знань та досвіду, а тенденції до розширення та превалювання додаткових навичок працівників, наявність яких забезпечує високопродуктивну роботу банківських установ. Невідповідність навичок перешкоджає банкам знайти потрібного кандидата на посаду у процесі відбору персоналу, це в першу чергу стосується висококваліфікованих посад та сфер професійної діяльності, які під впливом цифровізації економічної діяльності вимагають від працівників володіння спеціальними технологічними навичками.

Так, Світовим економічним форумом у рамках міжнародного проекту Future of Jobs Survey була проведена оцінка стабільності професійних навичок і прогноз зайнятості по галузях [207]. Дослідження показало, що практично в кожній галузі слід очікувати скорочення «терміну придатності» існуючих навичок співробітників. Найрізноманітніші варіанти нових навичок можуть знадобитися в найближчі декілька років.

Ґрунтуючись на даних тенденціях зайнятості працівників у банківському секторі, нами було розроблено профіль сучасного працівника банківської сфери, який зображено на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Профіль сучасного працівника банківської сфери**

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Виходячи з цього, сьогодні найбільшим попитом у банківській сфері користується працівник, що володіє поєднанням технологічних, соціоемоційних і передових когнітивних навичок. Згідно з результатами обстеження баз вакансій банків за 2019-2020 роки, а також результатів досліджень Світового банку щодо актуальних навичок працівників, в Україні існує значний попит на передові когнітивні навички, які дають працівникам змогу самостійно аналізувати та вирішувати проблеми і завдання, керувати своїм часом, здобувати нові знання та опановувати нові методи і технології

роботи, а також підтримувати ефективну комунікацію як у колективі, так і в роботі з клієнтами. Роботодавці акцентують увагу на пошуку не просто розумних працівників, а таких, що володіють соціоемоційними навичками (самоорганізація, стійкість, моральність), вміють ставити перед собою цілі та володіють бажанням навчатися (мотивація досягнень), а також здатністю працювати у колективі (командна робота). Поряд із цим для певної частки посад у банку вимагається наявність навички продажу, знання ринків і продуктів банку. Важче описати базовий набір технологічних навичок для банківського працівника, оскільки вони відрізняються залежно від посади та її специфіки, а також мають певні особливості для професій високого рівня (професійні групи керівників, професіоналів та фахівців), де просто навичок роботи з комп'ютером вже стає не достатньо [172].

Отже, як показали результати дослідження, сьогодні вітчизняному швидко зростаючому сектору банківських послуг потрібні працівники, які працюють у гнучкому часовому режимі за межами передбачених законодавством норм; володіють високою мобільністю; мають високий рівень кваліфікації та поєднують у собі функції підприємця та виконавця. Таким характеристикам працівника має відповідати певна форма зайнятості, яка має бути нестандартною та гнучкою, акумулювати у собі вплив значної кількості чинників ринку праці та інших проявів впливу мінливої соціально-економічної ситуації в Україні.

### **1.3. Чинники трансформаційних змін зайнятості у банківському секторі України**

Стан ринку праці та процеси у сфері зайнятості населення, у тому числі у банківському секторі, належать до соціально-економічних параметрів, що визначним чином впливають на суспільний розвиток і конкурентоспроможність національної економіки. Однак, для кращого розуміння різних тенденцій зайнятості у вітчизняному банківському секторі важливо здійснити факторний аналіз ринку праці у даному сегменті на тому рівні, який визначає специфічні особливості трансформаційних змін. Так, структурні зміни в світовій економіці є факторами першого рівня, що визначають ситуацію і динаміку на ринку праці загалом. Істотний вплив на сферу формування попиту і пропозиції, структурні характеристики робочої сили становлять фактори другого рівня, що визначають структурні зміни в національній економіці, особливості конкретного галузевого сегмента ринку праці, які, в той же час, визначають темпи економічного зростання цієї галузі. Комплексний і послідовний аналіз даних факторів обумовлює можливості визначення трансформаційних тенденцій у банківській сфері на даному етапі її розвитку.

Ринок праці банківської галузі володіє яскраво вираженою специфікою, для якого характерний великий набір специфічних тенденцій і параметрів. Специфіка ринку праці фінансово-кредитної сфери обумовлена в першу чергу її постіндустріальним характером і підвищеною динамікою трансформації самих основ банківського бізнесу. Класичні банки зразка початку 2000-х років на сьогодні планомірно зникають, а банківські організації стають все більш схожі на ІТ-компанії. Переважаюча частка банківських транзакцій сьогодні відбувається користувачами через віддалені канали обслуговування: персональний комп'ютер, смартфон, банкомати, платіжні термінали тощо. Відповідно дані тенденції не можуть не вплинути на структуру і якість зайнятості. Виходячи з цього, найсуттєвіші зміни у



нашому житті під впливом глобальних факторів, швидкість і глибина яких набули небаченого раніше масштабу, сьогодні відбуваються саме у соціально-трудої сфері та охоплюють інтереси всіх учасників соціально-трудоих відносин [33, с. 79].

На нашу думку, ринок праці банківського сектору, а, зокрема, і функціонування системи зайнятості, знаходиться під щоденним впливом традиційних груп факторів, які необхідно враховувати в аналізі, оскільки вони своїм впливом та ступенем кардинальності змін визначають характер протікання трансформаційних процесів зайнятості у банківському секторі, який може проявлятися або у вигляді поступових еволюційних змін, або ж спровокувати революційні перетворення системи зайнятості. З метою визначення форми впливу традиційних груп факторів на зайнятість у банківській сфері (позитивна, негативна, ситуаційна), нами було визначено і відібрано найбільш дієві з них, які представлені у таблиці 1.3.

**Таблиця 1.3. Аналіз впливу традиційних факторів на зайнятість у вітчизняному банківському секторі**

№ п/п	Типи факторів	Позитивний вплив	Негативний вплив	Ситуаційний вплив
1.	Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення попиту на послуги банку;</li> <li>– розширення асортименту продуктів та послуг банків;</li> <li>– порівняно високий рівень оплати праці зайнятих у банківській сфері;</li> <li>– загальна тенденція до зростання самозайнятості та неформальної зайнятості в країні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– валютні коливання;</li> <li>– зростання темпів інфляції;</li> <li>– фінансова нестабільність вітчизняної економіки;</li> <li>– зниження інвестиційної привабливості України;</li> <li>– трансформація форм власності у банківському секторі (концентрація більше 50% акцій у одного власника);</li> <li>– зниження кількості економічно-активного населення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зміна рівня доходів населення;</li> <li>– зниження вартості послуг банку.</li> </ul>
2.	Політичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тип грошово-кредитної політики держави;</li> <li>– державне стимулювання розвитку банківського сектору.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання тиску владних структур на банківську систему;</li> <li>– зростання соціально-політичної нестабільності в країні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зміна політичної влади.</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.3

3.	Правові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримка банків на законодавчому рівні;</li> <li>– захист та стимулювання нових форм банків та банківських послуг;</li> <li>– розробка системи пільгового стимулювання;</li> <li>– створення правової основи регулювання неформальної зайнятості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неправомірною діяльністю органів контролю та надзору (штрафні санкції);</li> <li>– нові вимоги щодо обслуговування клієнтів, вкладів, використання конфіденційної інформації тощо;</li> <li>– відсутність механізмів правового регулювання політики КСВ в банках (зокрема дотримання корпоративної етики)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зміна законодавства у банківській сфері.</li> </ul>
4.	Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поява нових сучасних технологій, що забезпечують прискорення та полегшення роботи працівників банку;</li> <li>– сприяння інноваційному розвитку банківської системи;</li> <li>– поява нових професій, а отже і вакансій, необхідних для обслуговування інноваційних напрямків діяльності банку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– швидке старіння техніки для обслуговування банківських установ;</li> <li>– низький рівень впровадження і адаптації серед персоналу інноваційних банківських продуктів;</li> <li>– скорочення кількості посад, які вимагають безпосереднього фізичного контакту з клієнтом;</li> <li>– обмеження можливостей праці для старших вікових груп працівників, не здатних швидко перейти від традиційних до цифрових способів ведення діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поява онлайн-банків (введення нових дистанційних послуг)</li> </ul>
5	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання професійно-кваліфікаційних характеристик працівників банківської сфери;</li> <li>– широкий вибір можливостей отримання відповідної освіти за напрямом діяльності у банківській сфері</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низька ефективність програм навчання актуальним навичкам;</li> <li>– недосконалість системи забезпечення охорони здоров'я та соціального захисту працівників банку;</li> <li>– погіршення психоемоційних характеристик працівників банку, зумовлене високим рівнем стресовості праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість вільного переміщення праці та людського капіталу на ринку банківських послуг.</li> </ul>

Примітка: розроблено автором на основі власних досліджень

Діяльність вітчизняних банків на всіх етапах розвитку банківської

системи зумовлена впливом глобалізаційних процесів, і найбільших змін під впливом вищеперерахованих груп факторів ринок праці банківського сектору зазнає саме за умов рецесії та криз національної економіки. Кризові явища в економіці провокують появу специфічних факторів, під впливом яких (чи під дією комплексу яких) найчастіше і відбуваються найбільш кардинальні (революційні) зміни у сфері зайнятості, які призводять до її трансформації (як приклад, пандемія Covid-19, військові конфлікти, діджиталізація та цифровізація банківського сектору (створення небанків)).

Оскільки, як вже зазначалося, саме банківська система держави є найбільш чутливою до впливу фактору рецесії в національній економіці, відповідно і ключові фактори трансформаційних змін найбільш яскраво відображаються безпосередньо під час настання таких змін, що практично завжди збігається з періодами економічних криз у державі. Для підтвердження нашої думки нами було проведено дослідження динаміки рівня зайнятості у банківському секторі з 2008 по 2020 роки, результати якого представлені у таблиці 1.4.

**Таблиця 1.4. Динаміка чисельності банків та їхніх працівників в Україні у 2008-2020 рр.**

Роки	Кількість діючих банків	З них з іноземним капіталом	В т.ч. зі 100% іноземним капіталом	Кількість структурних підрозділів банків	Кількість штатних працівників, тис. чол
2008	175	47	17	21 089	279,8
2009	184	53	17	22 974	241
2010	182	51	18	20 777	219,7
2011	176	55	20	19 449	221,2
2012	176	53	22	20 257	218,9
2013	176	53	22	19 632	246,5
2014	180	49	19	19 290	194,4
2015	163	51	19	15 082	149,7
2016	117	41	17	11 871	140,1
2017	96	38	17	10 316	135,4
2018	82	38	18	9 489	133,1
2019	77	37	23	8 509	133,0
2020	75	35	23	8 002	128,1

Примітка: побудовано автором з використанням джерел [107]

Аналіз результатів таблиці дозволяє визначити помітні перепади рівня зайнятості у банківському секторі протягом наступних періодів: 2008-2009 рік, 2013-2015 рік, 2019-2020 роки (періоди криз в українській економіці), що підтверджує нашу гіпотезу про безпосередній зв'язок кризових факторів і переломних моментів у сфері зайнятості банківського сектору, які прискорили і визначили основні напрямки трансформації зайнятості за сучасних умов. При цьому слід зазначити, що хоч характерна для кожного періоду криза і призводила до різкого падіння рівня зайнятості у банківському секторі, це не означає, що в комплекс факторів впливу та реакція найбільш чутливих макроекономічних показників на зміни кожного разу була однаковою. Тому, з метою визначення ключових характеристик та факторів впливу на трансформацію зайнятості у вітчизняному банківському секторі, пропонуємо використання підходу, логіка якого побудована на основі кластеризації економічних криз (рис. 1.5).

Відповідно до цього підходу, нами було виділено чотири кластери економічних криз національної економіки («економічна криза 1998 року», «економічна криза 2008 року», «економічна криза 2014 року» та «економічна криза 2020 року») з однаковим набором найбільш впливових і чутливих до банківського сектору показників (ВВП на душу населення, індекс фізичного обсягу ВВП, індекс інфляції, середня заробітна плата в доларах США, середня заробітна плата у гривнях, середньорічний курс долара США, кількість безробітних, які перебували на обліку в державній службі зайнятості, кількість зайнятого населення), а також визначено додатковий набір специфічних факторів рецесії, притаманних кожному окремому кластеру. Результати аналізу дозволили нам сформулювати основні чинники та тенденції, що спричинили трансформаційні процеси зайнятості у банківському секторі).

Роки	ВВП на душу населення, тис. грн	Індекс фізичного обсягу ВВП, %	Індекс інфляції, %	Середня заробітна плата, дол. США	Середня заробітна плата, грн	Середньорічний курс долара США, грн	Кількість безробітних, які перебували на обліку в ДСЗ, тис осіб	Кількість зайнятого населення, млн. осіб	Інші фактори економічної рецесії
1997	1,8	-3	10,1	76,9	143	1,86	677,9	22,6	- закриття підприємств та звільнення персоналу; - скорочення експорту; - відтік іноземного капіталу
1998	2	-1,9	20	62,4	153	2,45	1039,3	19,4	
1999	2,6	-0,2	19,2	43,1	178	4,13	1204,6	21,8	
Темп приросту, %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007	16,1	8,2	16,6	267,5	1351	5,05	642,3	19,2	- закриття підприємств та звільнення персоналу; - скорочення експорту; - відтік іноземного капіталу; - падіння цін на нерухомість
2008	21,4	2,2	22,3	342,7	1806	5,27	596	19,3	
2009	20,6	-15,1	12,3	244,7	1906	7,79	693,1	18,4	
Темп приросту, %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2013	33,5	0	0,5	408,6	3265	7,99	487,6	18,9	- військовий конфлікт; - скорочення експорту; - відтік іноземного капіталу; - криза банківського сектору
2014	36,9	-6,6	24,9	292,7	3480	11,89	458,6	17,2	
2015	46,4	-9,8	43,3	192,1	4195	21,84	461,1	15,7	
Темп приросту, %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	84,2	3,3	9,8	332,3	7810	27,2	341,7	15,7	- пандемія та оголошення локдауну; - прискорення цифровізації економіки; - закриття підприємств та звільнення персоналу переважно сфери послуг
2019	94,6	3,2	4,1	430,5	9205	25,8	338,2	15,9	
2020	98,1	*	5	437,6	10340	26,95	477	15,3	
Темп приросту, %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	12,4	-	-	29,6	17,9	-5,1	-1	1,1	**
2019	1	-	-	1,6	12,3	4,5	41		
2020		*	-						

Рис. 1.5. Удосконалення підходів до визначення факторів трансформації зайнятості у банківському секторі України на основі кластеризації економічних криз

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел [118-121]

У вітчизняній практиці ефективність банківської діяльності оцінюється на основі кількісних параметрів зростання активів, пасивів, власного капіталу банків, їх ліквідності та прибутковості. Але результати економічної діяльності банків пов'язані не лише з ефективністю роботи самих фінансових установ, в силу тісного взаємозв'язку з виробництвом, ринками присутності та обігом капіталу всередині країни, банки здатні як прискорювати суспільний розвиток, так і спричиняти утворення диспропорцій, що викликають проблеми та суперечності на рівні економіки держави. Виходячи з цієї специфіки банківського сектору, який може бути як інструментом соціально-економічного розвитку, так і об'єктом впливу економіки, розглянемо більш детально ключові фактори, що формували тенденції трансформаційних процесів зайнятості у банківському секторі протягом 1997-2020 років.

*1. Кластер «економічна криза 1998 року».* Аналіз даних інфографіки дає можливість чітко виділити наступні тенденції впливу факторів, характерних для кризи цього періоду, на процеси змін у банківському секторі, що мали безпосередній вплив на зміну рівня та структури зайнятості. Так, в першу чергу слід зауважити про значну серйозність наслідків кризи. Як бачимо, майже вдвічі знизився курс гривні: середньорічний курс національної валюти у 1997 році становив 1,86 гривень за долар, у 1998-му році він був вже 2,45 гривень (збільшився на 31,7%), а у 1999 році гривня ще більше втратила свої позиції і коштувала 4,13 гривень за долар (зростання на 68,7%). Це спричинило деструктивний вплив такого важливого фактору як заробітна плата, адже, як показують дані дослідження, середня зарплата українців в доларах відповідно теж стала меншою: у 1997-му році вона складала 76,9 доларів, у 1998-му – 62,4 долара (зниження на 18,8%), а у 1999-му році опустилася до 43,1 долару (менше на 31%) . При цьому індекс інфляції в Україні в кризовий 2018 рік становив 20% порівняно з позначкою у 10,1% роком раніше. Ще одним важливим додатковим фактором рецесії, який безпосередньо вплинув на рівень зайнятості стало закриття підприємств і

звільнення персоналу. У результаті цього в 1998 році в Україні було зареєстровано понад мільйон безробітних, тобто даний показник за рік зріс більш ніж на 53%. А у 1999 році кількість безробітних стала ще більшою, піднявшись до 1,2 млн. осіб.

Проаналізуємо особливості трансформаційних змін на ринку праці банківської сфери цього періоду більш докладніше. Слід зазначити, що фінансова криза 1998 р., що розпочалася в азіатсько-тихоокеанському регіоні, мала негативний вплив на світову фінансову систему. Причинами цієї кризи, крім макроекономічної незбалансованості, стали: недостатній контроль над банківською системою; підтримка відносно фіксованих валютних курсів, що призвела до значних обсягів запозичень банків та корпорацій із міжнародних ринків капіталу; використання зовнішніх запозичень для фінансування інвестиційних проєктів низької якості тощо [150, с.172]. Класичний банківський кредит у цей період поступово втрачав своє значення як інструмент корпоративного фінансування великих компаній, залишившись джерелом додаткових ресурсів тільки для підприємств малого та середнього бізнесу і приватних осіб. Результатом цього стало зниження частки банків у загальних фінансових активах [60, с.13].

Оскільки фінансова криза цього періоду в Україні припала на етап стабілізації і структурної перебудови, ринок праці на цьому етапі знаходився у процесі формування, і чутливо реагував в цілому на всі процеси в суспільстві. Він характеризувався наявністю структурних диспропорцій, що були зумовлені збереженням застарілої технологічної бази у великої частки вітчизняних підприємств, формуючи цим слабкий рівень сприйнятливості професійно-кваліфікаційної структури ринку праці до структурних зрушень економіки.

Разом з цим, одним із значущих чинників «збоїв» у механізмі функціонування системи зайнятості, яка вже мала свої особливості і деформації, що були пов'язані із трансформаційним періодом в Україні, як

вже раніше зазначалося при аналізі показників, представлених на рисунку 1.1, стала неефективність такого важливого компонента саморегуляції ринку праці, як заробітна плата. Для всіх секторів економіки характерною була загальна проблема - це не приведена у відповідність із вартістю робочої сили заробітна плата, що деформувало попит і пропозицію на ринку праці.

Іншою характерною ознакою кризи цього періоду став фактор, характерний для трудових відносин пострадянських країн – суттєва деформалізація, тобто зростання неформального сектора зайнятості. На той період неформальний сектор економіки став виконувати функції певного амортизатора безробіття, оскільки саме в період економічного спаду сконцентрував у собі певну частину вивільнених у результаті закриття підприємств працівників.

Так, за результатами проведених нами досліджень, було встановлено, що у докризовий період 1998 року у банківському секторі застосовувалась стандартна форма зайнятості, що передбачала укладання безстрокового трудового договору з працівником у режимі нормальної тривалості робочого дня. При цьому інформаційні системи використовувалися переважно для скорочення ручної праці, зниження витрат, автоматизації збирання та обробки банківської інформації. Необхідність скорочення витрат на утримання персоналу, пов'язана із масовим закриттям підприємств, що також співпала із впливом комплексу інших факторів глобального середовища, характерних для фінансової кризи в економіці цього періоду, стала стимулом для початку процесу поступового переходу вітчизняних банків до використання нестандартних форм зайнятості, зокрема неформальної. Поширення неформального сектору працівників фінансової сфери на умовах вторинної зайнятості, з однієї сторони, характеризувало гнучкість зайнятості та розширило сферу самореалізації працівників, даючи можливість підтримувати певний рівень доходів, з іншої ж, негативно вплинуло на характерні риси зайнятості того періоду шляхом розповсюдження неформальних та неофіційних трудових угод, що погіршувалося безсилістю



трудового законодавства та призводило до формування непродуктивної зайнятості.

2. *Кластер «економічна криза 2008 року»*. Як показують результати інфорграфічного аналізу, ще одна світова фінансово-економічна криза спостерігалася у 2008-2009 роках, при чому Україна була однією з тих країн Європи, поряд з Ірландією, Грецією, Латвією та Португалією, які найбільш постраждалих від кризи. Незважаючи на те, що середньорічна зарплата у цей період піднялася до 1,8 тисяч гривень у порівнянні з 2007 роком, ціни теж різко піднялися, а відповідно індекс інфляції у 2008 році сягнув позначки 22,3%. Разом з цим почав рости курс валюти: у 2007 році його середнє значення становло 5,05 гривень за долар США, у 2008-му курс піднявся до 5,27 гривень (зростання на 4,4%), а у 2009-му становив вже 7,79 гривень (зріс на 47,8%). На фоні скорочення економічної активності, фактор закриття підприємств, як у попередньому кризовому періоді, спричинив появу значної кількості безробітних (у 2008 році безробіття зросло на 31,5%).

Зупинимось тепер докладніше на специфіці впливу цих та інших факторів на банківську сферу. Особливостями впливу факторів цього періоду є те, що економічна криза не лише суттєво знизила рівень життя населення, обмеживши можливості здійснення заощаджень, а і спричинила різке падіння довіри вкладників до вітчизняних фінансових установ, що, починаючи з кінця 2008 року, дуже позначилося на відтоку депозитів. [139, с. 65]. Поряд із обмеженням доступу до зовнішніх ресурсів, скорочення припливу коштів у вигляді сплати за користування кредитами, змусило вітчизняні банки вдаватися до реструктуризації 66% своїх боргів та боргів своїх клієнтів. Все це негативно позначилося на ліквідності банків і призвело в Україні до класичної системної банківської кризи. Під впливом глобальної фінансової кризи почалася хвиля банкрутства ряду інвестиційних та роздрібних банків, що мали значні іпотечні активи, активізувався процес збільшення розмірів банків на основі злиттів та поглинань, кооперації з іншими фінансовими інститутами. Як результат, фінансова криза у 2008 році призвела до

скорочення кількості приватних банків на вітчизняному ринку та збільшення концентрації банківського сектору за всіма ключовими показниками. Відповідно, змінилася структура українського банківського сектору, посились позиції державних банків, що не могло не позначитись на структурі зайнятості у даній сфері: результатом фінансово-економічної кризи у 2009 році стало підвищення рівня неповної зайнятості до 19,4%.

Ринок праці фінансових установ, на фоні додаткових тенденцій у вигляді переважання сировинних секторів економіки, мінімізації інтелектуального ресурсу та недовикористання людського капіталу, знову зіткнувся з тією ж проблемою, що і у період попередньої фінансової кризи. Чергова хвиля поширення неформальної зайнятості у наслідку фінансово-економічної кризи, посилила деформалізацію структури зайнятості економіки, залишаючи трудові права працюючих у неформальних умовах не захищеними законом. Однак дана криза стала одночасно і поштовхом до працевлаштування на гнучких умовах, тобто активізації використання нестандартних форм зайнятості, що підвищило адаптивність працівників до змін економічної ситуації та сприяло розкриттю трудового потенціалу економічно активного населення.

3. *Кластер «економічна криза 2014 року».* Після відновлення прибуткової діяльності протягом 2012-2013 рр., у 2014 році банківська система знову відчула на собі радикальне погіршення макроекономічної ситуації, що супроводжувалося падінням темпів приросту реального ВВП, експорту, та імпорту, зростанням споживчих цін на 29,5%, різким ростом інфляції до 43%, ростом курсу долара США майже у 3 рази та, відповідним, обезціненням заробітної плати. Внаслідок впливу рецесії економіки збитки банківської системи в цілому за 2014 рік сягнули 53 млрд грн, а за 2015 рік склали 67 млрд грн. У 2014 та 2015 рр. Національному банку України довелося ліквідувати та визнати неплатоспроможними 63 банка. Рентабельність власного капіталу (ROE) у банківському секторі у 2014 році склала мінус 30,8%. Якщо у 2010 р. обсяг кредитів українських банків

(включаючи проблемні активи) складав 64% номінального ВВП, то у 2014 році він знизився до 45%. [132].

Основною причиною такого спаду і збиткової діяльності банків у цей період стало погіршення якості їх кредитного портфеля, що було обумовлено незадовільним фінансовим станом великої кількості позичальників та призвело до погіршення їх платіжної дисципліни. В першу чергу такі тенденції були викликані розвитком воєнного конфлікту на сході країни та анексії Криму. Від початку конфлікту у лютому 2014 року спостерігалось істотне скорочення зайнятості внаслідок втрати можливостей працевлаштування у Криму. На Донбасі кількість економічно активних промислових підприємств значно скоротилася через закриття чи загальний спад діяльності. Середньооблікова кількість штатних працівників з грудня 2013 року по грудень 2014 року скоротилася на 40% у Донецькій та на 70% у Луганській області. Це зниження призвело до втрати близько 800 тис. робочих місць лише на Донбасі. У регіонах, прилеглих до конфліктних, також спостерігалось зниження кількості штатних працівників. Найбільша втрата робочих місць припала на провідні галузі промисловості України – вугледобувну, харчову та машинобудування [172]. Як бачимо, негативні тенденції кризи знову ж таки були посилені падінням промислового сектору, оскільки економіка України продовжувала мати переважно сировинний характер експортованої продукції, яка характеризується низькою часткою доданої вартості. Взаємозв'язок із зайнятістю для банківської сфери мав взаємообумовлюючий ефект: обмеження можливості зростання рівня зайнятості звужували можливості та потреби у банківському кредитуванні. Тобто як результат сформувався наступний логічний взаємозв'язок: зниження рівня зайнятості спричинило зниження доходів населення, його збідніння, що призвело до обмеженості заощаджень населення, а отже відсутності можливостей для відкриття депозитів та виплати кредитів, що і стало причиною зниження клієнтської бази банків.

Ще одним важливим фактором змін на ринку праці стало те, що

протягом зазначеного періоду понад мільйон людей переїхало із східних до інших областей України або до сусідніх країн, отримавши статус внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

І знову як результат загальна тенденція на ринку праці була невтішною: у 2015 році 26,2% зайнятих знайшли робочі місця у неформальному секторі посиливши деформалізацію структури зайнятості населення.

Однак у період кризи 2014 року банки та інші компанії вже намагалися менше звільняти своїх працівників, а натомість переводили їх на неповний робочий день. У результаті середня частка працівників зайнятих неповний робочий день збільшилася з 7,9% у 2013 році до 9,9% у 2014 році, тобто на 89 000 працівників [120]. Значною мірою пристосування зайнятості у банківському секторі також відбулося шляхом надання неоплачуваних адміністративних відпусток і через затримку виплати заробітної плати (або накопичення заборгованості). Цей період став ще одним кроком банківських установ до необхідності трансформації системи зайнятості за сучасних умов.

Крім того, банківська сфера вже активно відчувала сучасні виклики інноваційно-технологічного розвитку економіки та суспільства. Однак прискорення темпів розвитку зайнятості у даному напрямку утруднювалося рядом причин. По-перше, одночасна стагнація у сфері професійно-технологічної та вищої освіти не давала змоги навчальним закладам своєчасно відреагувати на швидку зміну потреб ринку праці. Дефіцит фінансів та обмежені технологічні можливості більшої частини банківських установ перешкоджали впровадженню трансформаційних змін, необхідних для переходу на новий рівень якості праці, тоді як ринок потребував активного впровадження інновацій та автоматизації праці з метою збільшення її продуктивності та ефективності. Так, для прикладу, 3 210 тис. осіб, що працюють у банківському секторі України (0,8% населення країни), коло двох третин, або 140 тис., зайняті обслуговуванням транзакцій, оформленням кредитних продуктів, рахунків і депозитів фізичних осіб. Продуктивність українського банківського сектору в обслуговуванні фізичних осіб складає

приблизно 16% рівня США та 39% рівня Польщі. Головна причина відставання — низька продуктивність у роздрібних транзакціях (13% рівня США), обумовлена високою часткою операцій з готівкою та розповсюдженістю ручної обробки платежів [132].

Здебільшого вивільнення персоналу в українських банках як реакція на складне політичне та економічне середовище та нові вимоги сучасності відбулося за рахунок значного скорочення персоналу у відділеннях, оскільки на той період 64% співробітників відділень українських банків займалися наданням послуг із низькою доданою вартістю, що не передбачала значних вимог до застосування розумових та інтелектуальних здібностей, а також виконували бек-офісні функції. На кожне банківське відділення в середньому припадало ну 2–3 рази менше клієнтів, ніж у розвинених країнах, що також вказувало на доцільність оптимізації мереж. Крім того, утруднювала розвиток зайнятості у вітчизняних банках жорстка регламентація процесів та необхідністю виконання великий обсягів паперової роботи, що не були пов'язані з обслуговуванням клієнтів. Відповідно оптимізація мережі відділень у банках проходила значно повільніше, ніж скорочення персоналу. [132]. При цьому слід зауважити про значний розрив показників продуктивності банків, оскільки банки-лідери суттєво випереджали інші банки за кількістю роздрібних клієнтів та вже досить успішно переводили операції з готівкою у банкомати й електронні канали, інвестували в розвиток нових навичок працівників для підвищення продуктивності і відновлення конкурентоспроможності.

4. *Кластер «економічна криза 2020 року».* Як показує аналіз інфографічних даних, рецесія економічних процесів не так глибоко вплинула на зміну макроекономічних показників, як кризи попередніх періодів. Так, вдалося зберегти тенденцію до зростання заробітних плат працівників, фактори коливання курсу долара та інфляція, у порівнянні з попередніми фінансовими кризами, не внесли суттєвих змін. Проблеми на ринку праці на цьому етапі були спричинені зовсім іншими категоріями факторів, зокрема

це пандемія COVID – 19, що спричинила закриття кордонів та оголошення локдауну в країні і, як результат, закриття підприємств та звільнення персоналу переважно сфери послуг та прискорення цифровізації економіки.

Поспішна трансформація системи зайнятості, викликана пандемією, спричинила хвилю звільнень у всіх секторах економіки. Специфіка «коронакризи» у порівнянні з традиційною кризою, проявилася безпосередньо на структурі зайнятих, тобто тих, хто втратив роботу. Якщо зазвичай зростання безробіття більше відчувають на собі працівники промисловості, то за умов пандемії значно уразливішими виявилися працівники сфери послуг та зайняті у малому та середньому бізнесі. Структурні зміни внаслідок самої кризи суттєво підвищили вартість створення нових робочих місць у всіх секторах економіки. Запровадження карантину в сусідніх країнах і закриття кордонів зумовили також масове повернення в Україну чималої частини трудових мігрантів, тобто людей з досвідом роботи за кордоном, які могли б підсилити рівень кадрового потенціалу в країні, однак достатньої кількості робочих місць для них не знайшлося, що змусило частину з них знову повертатися за кордон. Це пояснюється специфічною диспропорцією професій на вітчизняному ринку праці за сучасних умов. Так, на сьогодні, за даними Державної служби зайнятості, кількість зареєстрованих вакансій зменшується, що свідчить про поступове задоволення попиту на робочу силу. Однак працівників не вистачає в усіх видах діяльності, а найбільше – у будівництві та промисловості, що є цілком закономірним, адже саме за цими напрямками пов'язана найбільша кількість трудових міграцій українців, тому на ринку праці у даних галузях зміцніла тенденція, коли ключовим у вирішенні питань найму стає працівник, а не роботодавець. Така ситуація в країні стала помітною упродовж останніх років і пов'язана в першу чергу з глобальною конкуренцією за людські ресурси і, як вже зазначалося, трудовою міграцією українців до більш платоспроможних країн – Польщі, Німеччини, США, Канади. Саме через нестачу кадрів у даних галузях, а

також через зростання вимог роботодавців до якостей, навичок і характеристик сучасного працівника, якому відповідає зовсім інший рівень оплати праці, середня зарплата у період кризи 2020 року продовжувала зростати і загалом по Україні виросла на 19,6%.

Особливості в організації роботи банківського сектору спричинили необхідність перебудови та трансформації системи зайнятості у банківських установах країни. Так, необхідність збереження банківської і комерційної таємниці наявність визначених вимог щодо організації дистанційної роботи, зокрема, існування ділянок операційних процесів, де застосування віддаленої праці є не можливим (порушення нормативних вимог Національного банку України в сфері інформаційної безпеки), ускладнила процес трансформації зайнятості, що також спричинило зростання рівня безробіття у даному секторі. Аналіз кількості штатних працівників у післякризовий період показав, що кількість персоналу у банківській сфері скоротилася майже вдвічі - з 246,5 тис. чол на початку 2014 року до 128,1 тис. працівників у 2020 році. Основною причиною скорочення зайнятих у банківській сфері, як вже зазначалося, стало, по-перше, зменшення кількості банків з приватним капіталом, які в період попередньої кризи та пандемії вийшли з ринку, по-друге, впровадження ряду вимушених заходів для працюючих відділень, рекомендованих Національним банком України, до яких певна частка фінансових установ не були готовими. Дані заходи мали сприяти переходу до нових форм зайнятості у банківському секторі, серед яких: забезпечення можливості дистанційної роботи персоналу на тих ланках операційного процесу, де це можливо; впровадження чіткого графіку роботи банківських відділень з обов'язковими перервами протягом дня на дезінфекцію та провітрювання тощо. [107].

Отже, карантинні заходи багато в чому трансформували ринок праці у банківському секторі. До основних тенденцій трансформацій, що були пов'язані з пандемією можемо віднести наступне:

1. Посилилась конкуренція на ринку праці у банківській сфері, оскільки істотно зросли вимоги роботодавців при відборі співробітників, у банків з'явилася можливість наймати кращі кваліфіковані кадри за менший розмір винагороди. Крім зростання жорсткості вимог роботодавців до професійних навичок (hard skills), розширився і їх спектр, так, зокрема, розширився перелік вимог до непрофесійних навичок потенційного працівника (soft skills).
2. Значних змін зазнала структура зайнятості банків на шляху переходу до цифровізації зайнятості: починають зникати деякі старі професії та виникають нові, при цьому зростає роль високоосвіченої людської особистості, праця набуває нового змісту, стаючи більш інформативною, творчою, продуктивною.
3. Ринок праці працівників характеризується тяжінням до стабільності, тобто для багатьох українців на перше місце висувається наявність роботи як такої, що в результаті на 10-20% знижує їх зарплатні очікування при наймі у фінансовому секторі (звичайно це не стосується затребуваних у період карантину професій та вузьких і ключових фахівців).
4. Зміна співвідношення фіксованої та змінної частини заробітної плати в сторону скорочення фіксованої та переходу на оплату праці за результатами виконаної роботи та її нарахування в індивідуальному порядку з урахуванням різноманітних факторів.
5. Всеохоплююча оптимізація, що включає радикальний перегляд необхідності повної комплектації штату, виконання тих чи інших функцій у процесі трудової діяльності та діяльності банківських установ, необхідності функціонування регіональних відділень, власної логістики тощо.
6. Переведення частини співробітників банків у частково або повністю неоплачувану відпустку, що було і залишається першим за



пріоритетністю антикризовим рішенням стосовно скорочення операційних витрат.

7. Поширення гнучких форм зайнятості у банківському секторі спричинили також демографічні зрушення у структурі робочої сили. На ринку праці зросла кількість жінок, які мають неповнолітніх дітей, молоді, яка отримує освіту, пенсіонерів, які хочуть мати додатковий дохід тощо. Ці категорії працівників згодні працювати неповний робочий день з гнучким графіком, дистанційно, не вимагаючи від роботодавців повних фінансових та соціальних гарантій.
8. Виникнення проблем, пов'язаних з ментальністю українців. Готовність банківських установ до віддаленої роботи шляхом організації робочого місця, налаштування процесу дистанційної праці, не завжди відповідає готовності працівників відгукнутися на такі вакансії.

Окремо слід більш детально дослідити такий феномен впливу на зайнятість у банківському секторі як прискорення цифровізації в економіці. Так, глобальні обмеження і карантин у першій половині 2020 року відправили всіх в онлайн, це призвело до прискореного впровадження цифрових технологій, що випередив прогнозовані науковцями рівні на три-п'ять років. Банківському сектору необхідно було у короткі терміни перебудувати внутрішні процеси та організувати дистанційну роботу персоналу та забезпечити безперервність діяльності, що передбачена Положенням про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп [135].

Вплив проаналізованих нами економічних криз та пандемії, наслідки яких в першу чергу відобразилися на працівниках фінансового сектору економіки, спричинивши втрату роботи частини персоналу, стали основними факторами сучасних трансформаційних змін у сфері зайнятості і, одночасно, показали, що банківська система України виявилася не готовою до нових вимог праці, що далеко не всі сфери роботи банків є ефективними, а більшість процесів, що виконуються банківськими працівниками,

вимагають удосконалення і перегляду у відповідності до норм сучасності. У ситуації, коли через пандемію виникла необхідність термінового закриття офісів з метою зменшення кількості контактів між співробітниками і клієнтами для захисту їх здоров'я, найбільш прозоро були помітні помилки у побудові та функціонуванні системи зайнятості банківської сфери. Тому за сучасних умов, перехід до нових нестандартних форм зайнятості та використання нових методів праці, що здатні підвищити її продуктивність та зменшити затрати часу, є необхідною умовою ефективного розвитку та зростання зайнятості в Україні.

### **Висновки до розділу 1**

1. При дослідженні економічної сутності категорії «трансформація зайнятості» у вітчизняній та зарубіжній економічній науці ми дійшли висновку, що дана категорія є самостійною, але за сучасних умов досить складною і суперечливою. Так, провівши аналіз теоретичних підходів сучасних провідних вчених-економістів до поняття трансформації зайнятості населення, нами було виявлено ряд важливих недоліків, зокрема: оперуючи поняттям «трансформація зайнятості», вчені та дослідники, частіше за все не дають його конкретного та однозначного визначення, надаючи лише загальну характеристику трансформації зайнятості як процесу змін на ринку праці під впливом комплексу факторів; часте ототожнення поняття «трансформація зайнятості» з поняттями «перехід до нестандартних форм зайнятості», «цифрова трансформація зайнятості», «трансформація форм зайнятості», хоча всі ці визначення різні за своєю економічною сутністю і їх доцільно використовувати лише у вузькому сенсі; ототожнення сучасного процесу цифрової трансформації з трансформацією зайнятості загалом, що є не правильним з точки зору ретроспективного аналізу більш ранніх моделей зайнятості, де цифровізація ще не була трансформаційним чинником як за сучасних умов; не врахування того, що трансформація зайнятості і, як

результат, поява нових нестандартних форм зайнятості, не завжди означає прогресивний розвиток; проаналізовані підходи не дають характеристику суб'єктно-об'єктним відносинам у процесі переходу до нових форм зайнятості, які відрізняються від стандартних, що видозмінює суб'єктно-об'єктні відносини і потребує уточнення.

2. Виходячи із проаналізованих нами визначень трансформації зайнятості різними вченими, було запропоноване авторське визначення даної категорії, яку, на нашу думку, слід трактувати так: трансформація зайнятості являє собою процес комплексного перетворення змісту та форм трудової діяльності, що обумовлений еволюційними та/або революційними змінами у виробничій і соціально-трудоій сферах економіки під дією науково-технологічного прогресу, цифровізації, інформатизації та інтелектуалізації суспільства, активний вплив яких на даному етапі породжує структурні зміни в галузях господарства і розвиток інноваційно-креативного сектора економіки, що висуває нові вимоги до якісних характеристик працівників (гнучкість, мобільність, самостійність, креативність, адаптивність, безперервність навчання тощо) та організації праці, обумовлюючи появу і поширення нових форм зайнятості. Одночасно із удосконаленням поняття, розширено перелік принципів трансформації зайнятості населення шляхом включення до вже існуючих класифікацій нових специфічних принципів: адаптивності, узгодженості змін, гідної праці, гармонізації, цифровізації, гарантованості, що сприяють підвищенню ступеня адаптації зайнятості населення до прогресуючих соціально-економічних умов.

3. Проведено ретроспективний аналіз еволюції процесу трансформації зайнятості та запропоновано схему поетапної трансформації економічних моделей у сфері зайнятості, яку доповнено сучасним етапом – інноваційно-цифровою моделлю зайнятості. Удосконалена модель відображає новий набір умов і факторів, що впливають на динаміку процесу структурних перетворень і визначає нові тенденції, з якими стикаються потоки робочої сили за сучасних умов. Основними характеристиками інноваційно-цифрової

моделі зайнятості є: перехід до шостого технологічного укладу, який змінює зміст самого процесу праці та вимоги до робочої сили. Зростання зайнятості в таких сферах, як креативна економіка, цифрова і віртуальна економіка, сектори відновлення екології, людиноорієнтованих сервісах. Основні тренди в сфері зайнятості в рамках моделі: головним джерелом продуктивності та конкурентоспроможності є людські ресурси; інтелектуалізація праці; роботизація праці; автоматизація завдань середнього рівня складності; зростання дистанційної зайнятості; розвиток нестандартних видів зайнятості.

4. У результаті проведеного дослідження виділено та проаналізовано характерні особливості зайнятості у банківському секторі, основними з яких на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин є: виражена регіональна залежність зайнятості; «припливи» спеціальностей з інших сфер діяльності; необхідність неперервності досвіду роботи працівників; високе навантаження на одну вакансію у фінансовому секторі; скорочення чисельності зайнятих у банківському секторі, що стосується в першу чергу співробітників низових ланок; нові тенденції щодо зміни пріоритетних компетенцій працівників; низька мобільність персоналу; більш молодий вік працівників; перерозподіл трудових ресурсів в напрямку більш комфортних умов праці; існування неофіційного «вікового цензу»; хвилеподібний попит на банківських фахівців та вплив сезонності і зовнішніх факторів; незадоволеність попиту роботодавців на фахівців високої кваліфікації; оптимізація чисельності персоналу у зв'язку із впливом цифровізації економіки; поширеність системи посадового просування своїх фахівців; зростання ролі особистісних компетенцій працівника; високий рівень освіти та інтелектуального розвитку зайнятих у банківському секторі.

5. Дослідження факторів впливу на трансформацію зайнятості у банківському секторі було побудовано на основі гіпотези про взаємозв'язок між виникненням рецесій в національній економіці і проявом ключових факторів трансформаційних змін у зайнятості банківських установ, які практично завжди збігаються з періодами економічних криз у державі.

Відповідно до цього, нами було запропоновано удосконалений теоретичний підхід до визначення факторів трансформації зайнятості у банківському секторі України на основі кластеризації економічних криз. У структурі підходу було виділено чотири кластери економічних криз національної економіки («економічна криза 1998 року», «економічна криза 2008 року», «економічна криза 2014 року» та «економічна криза 2020 року») з однаковим набором найбільш впливових і чутливих до банківського сектору показників (ВВП на душу населення, індекс фізичного обсягу ВВП, індекс інфляції, середня заробітна плата в доларах США, середня заробітна плата у гривнях, середньорічний курс долара США, кількість безробітних, які перебували на обліку в державній службі зайнятості, кількість зайнятого населення), а також визначено додатковий набір специфічних факторів рецесії, притаманних кожному окремому кластеру. Результати аналізу дозволили нам визначити основні чинники та тенденції, що спричинили трансформаційні процеси зайнятості у банківському секторі.

6. На основі аналізу кластерів криз визначено основні системоутворюючі фактори та тенденції формування нової структури зайнятості у період з 1997 року по 2020 рік.

1) Кластер «економічна криза 1998 року» вплинув на процес трансформації зайнятості за рахунок наступних факторів та тенденцій: погіршення основних показників макроекономічного середовища національної економіки під впливом комплексу факторів глобального середовища; ринок праці на цьому етапі знаходився у процесі формування і чутливо реагує на всі процеси в суспільстві, характеризується наявністю структурних диспропорцій; неефективна та не приведена у відповідність із вартістю робочої сили заробітна плата деформує попит і пропозицію на ринку праці; суттєва деформалізація, тобто зростання неформального сектора зайнятості; необхідність скорочення витрат на утримання персоналу, пов'язана із масовим закриттям підприємств.

2) Кластер «економічна криза 2008 року»: на фоні скорочення економічної активності, фактор закриття підприємств спричинив появу значної кількості безробітних; економічна криза суттєво знизила рівень життя населення; вітчизняні банки вдалися до реструктуризації 66% своїх боргів та боргів своїх клієнтів, що негативно позначилося на їх ліквідності і призвело до класичної системної банківської кризи; почалася хвиля банкрутства ряду інвестиційних та роздрібних банків, що мали значні іпотечні активи, це призвело до скорочення кількості приватних банків на вітчизняному ринку; підвищення рівня неповної зайнятості до 19,4%; посилення деформалізації структури зайнятості економіки залишило трудові права працюючих у неформальних умовах не захищеними законом.

3) Кластер «економічна криза 2014 року»: радикальне погіршення макроекономічної ситуації, що супроводжувалося падінням темпів приросту реального ВВП, експорту, та імпорту, зростанням споживчих цін на 29,5%, різким ростом інфляції до 43%, ростом курсу долара США майже у 3 рази та, відповідним, обезціненням заробітної плати; спад і збиткова діяльність банків, викликана погіршенням якості їх кредитного портфеля, що було обумовлено незадовільним фінансовим станом великої кількості позичальників; розвиток воєнного конфлікту на сході країни та анексії Криму, що супроводжувався значними втратами робочих місць, які припали на провідні галузі промисловості України – вугледобувну, харчову та машинобудування; 26,2% зайнятих знайшли робочі місця у неформальному секторі, посиливши деформалізацію структури зайнятості населення; адаптація працівників з метою скорочення рівня безробіття відбувалася також шляхом надання неоплачуваних адміністративних відпусток і через затримку виплати заробітної плати (або накопичення заборгованості); дефіцит фінансів та обмежені технологічні можливості більшої частини банківських установ перешкождали впровадженню трансформаційних змін, необхідних для переходу на новий рівень якості праці; складне політичне та

економічне середовище та нові вимоги сучасності спричинили значне скорочення персоналу у банківських відділеннях.

4) Кластер «економічна криза 2020 року»: проблеми на ринку праці на цьому етапі були спричинені, на відміну від фінансових криз, зовсім іншими категоріями факторів, зокрема це пандемія COVID – 19, закриття кордонів та оголошення локдауну в країні, закриття підприємств та звільнення персоналу переважно сфери послуг, прискорення цифровізації економіки; за умов пандемії уразливими виявилися працівники сфери послуг та зайняті у малому та середньому бізнесі; структурні зміни внаслідок самої кризи суттєво підвищили вартість створення нових робочих місць у всіх секторах економіки; запровадження карантину в сусідніх країнах і закриття кордонів зумовили масове повернення в Україну частини трудових мігрантів; зменшення кількості банків з приватним капіталом через впровадження ряду вимушених обмежуючих заходів; найбільш популярними серед нестандартних форм зайнятості стали різні види дистанційної роботи; посилилась конкуренція на ринку праці, оскільки істотно зросли вимоги роботодавців при відборі працівників; відбувається цифровізація зайнятості: починають зникати деякі старі професії та виникають нові, при цьому зростає роль високоосвіченої людської особистості, праця набуває нового змісту, стаючи більш інформативною, творчою, продуктивною; поширення гнучких форм зайнятості спричинили також демографічні зрушення у структурі робочої сили (серед охочих працювати зросла кількість жінок, які мають неповнолітніх дітей, молоді, яка отримує освіту, пенсіонерів, які хочуть мати додатковий дохід).

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ**

### **2.1. Аналіз впливу факторів (кризи, цифровізація, ковід-19) на зайнятість у банківському секторі та наслідків такої трансформації**

Світова фінансово-економічна криза, пандемія COVID-19, цифровізація економіки та глобальні зміни у міжнародній діяльності країн змушують по новому поглянути на ситуацію, що склалася у сфері зайнятості. Зокрема це стосується проблем дефіциту робочих місць, несприятливих результатів на ринку праці, стійко зростаючого рівня безробіття, особливо серед молоді та соціально незахищених верств населення, широкого поширення неформальної економіки та низькооплачуваної зайнятості, зниження частки праці в сукупному доході, зростання нерівності тощо. Проблема зайнятості у банківському секторі ускладнюється також тим, що за останні кілька років спостерігається ослаблення взаємозв'язку між зростанням і якістю створюваних робочих місць, нові вимоги часу потребують специфічних знань та професій, зростання якості освіти та кваліфікації працівників.

Досвід останніх років показав неефективність фрагментарного підходу до змін у сфері зайнятості працівників банківського сектору, а також необхідність інтеграції завдань і цілей у даній сфері з напрямками економічної політики та галузевих і корпоративних стратегій. Процес трансформації зайнятості необхідно реалізувати за допомогою скоординованих заходів, адаптованих до умов праці у банківській сфері і узгоджених між учасниками трудової діяльності.

Таким чином, необхідність нівелювання впливу фінансових криз на рівень зайнятості працівників банків, забезпечення їх захисту під час пандемії, витіснення людської праці автоматизованими та роботизованими системами, спричинили необхідність розробки удосконаленого підходу до системи зайнятості у банківській сфері з урахуванням невизначеності



наслідків впливу факторів, тривалості кризи, обмежень на надання послуг тощо. Крім того, нові напрями трансформації зайнятості виступають сьогодні важелем зміцнення потенціалу банківських установ в системі комплексної соціально-економічної політики, тому потребують проведення аналізу і досліджень на предмет їх впливу на ефективність та зростання конкурентоспроможності банків, потреби і умови праці персоналу тощо.

Аналізуючи стан зайнятості у банківському секторі слід, по-перше, зауважити, що ефект сучасних глобалізаційних перетворень в економіці здійснює вплив на серйозні зрушення в розвитку різних сфер суспільного життя, що стимулює якісні зміни як безпосередньо у секторі послуг, так і у виробничому та фінансовому секторі економіки, її галузевій структурі тощо. Звичайно, зазначені процеси здійснюють прямий вплив як на ринок праці загалом, так і на зайнятість зокрема, сприяючи появі нових тенденцій у розвитку соціально-трудова відносин у всіх галузях економічної діяльності.

По-друге, на сьогоднішній день як ніколи стрімко, розвивається дисбаланс між структурою робочої сили та робочими місцями. І це стосується не лише банківського сектору, найбільш розповсюдженою наразі є ситуація зменшення попиту на некваліфіковану і малодосвідчену працю. У такий спосіб відбувається несприйняття ринком людських ресурсів, які не мають достатньої кваліфікації і не можуть або не хочуть розширювати свої знання і перенавчитися на іншу сферу діяльності, яка користується більшою актуальністю у сучасному вимірі.

По-третє, під впливом сучасних глобальних факторів трансформувалися і відносини між працівником та роботодавцем на сучасному ринку праці. За таких умов роботодавці стали більш лояльно налаштовані на сприяння розвитку професійно-кваліфікаційного рівня працівників, формування структури зайнятості, яка відповідає оптимальним суспільно-економічним потребам сьогодення, підвищення трудової мобільності персоналу, розвитку нестандартних форм зайнятості з метою

узгодження інтересів усіх сторін трудових відносин в умовах непередбачуваності впливу зовнішніх факторів.

По-четверте, під впливом цифровізації економіки розпочався процес масової появи секторів, всередині яких створюються і виробляються нові технології, а також нових секторів, де ці створені технології застосовуються, це спричинило зростання мобільності праці як всередині даних секторів, так і між ними. Крім того, таким структурним змінам та пожвавленню мобільності праці сприяє взаємодія з секторами освіти та навчання. Таким чином, цифровізація з однієї сторони спричиняє витіснення працівників із робочих місць за рахунок автоматизації і роботизації трудових процесів, з іншої – сприяє створенню нових працевістких секторів, які у перспективі залучатимуть до праці тих, хто став незайнятим із технологічних причин.

Виходячи з цього, для опису впливу факторів фінансової кризи, пандемії COVID-19 та цифровізації економіки на трансформацію зайнятості в банківському секторі, нами пропонується наступна схематична модель (рис. 2.1).

Як бачимо з рисунку 2.1 запропонована схематична модель включає декілька рівнів впливу на трансформацію зайнятості в банківському секторі. Так, хоч аналізовані у нашому дослідженні фактори і взаємопов'язані між собою, що відображено схематично, і результатом їх дії є рецесії та перепади в економіці, 1-й рівень впливу досить чітко характеризує різноспрямованість дії кожного з факторів на окремі види ринку, що пов'язані із діяльністю банківського сектору. Що є характерним для цього рівня, на вплив фінансової кризи, у першу чергу, реагує ринок фінансового капіталу, валютний ринок та ринок праці. На вплив фактора пандемії COVID-19 реагують ринок охорони здоров'я, інформаційний ринок і також ринок праці, а до фактору цифровізації економіки найбільш чутливими є ринок інновацій, ринок освітніх послуг, інформаційний ринок і, знову ж таки, ринок праці.

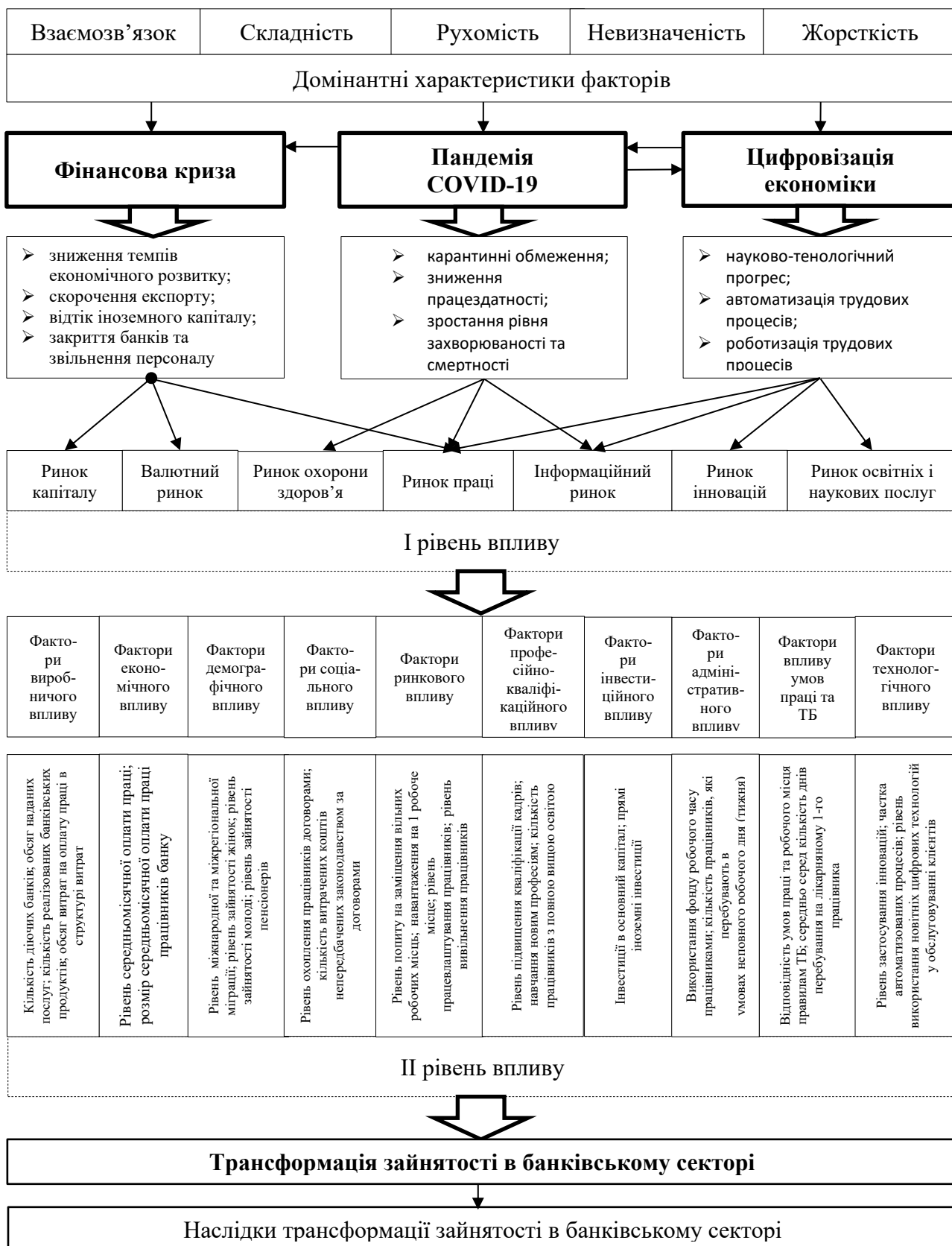


Рис. 2.1. Схематична модель впливу факторів фінансово-економічної кризи, пандемії COVID-19 і цифровізації економіки на трансформацію зайнятості у банківському секторі

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Таким чином не зважаючи на різноспрямованість впливу глобальних макроекономічних факторів, ринок праці є єдиним ринком, що в однаковій мірі є чутливим до впливу кожного з них.

Характеризуючи 2-й рівень впливу запропонованої економічної моделі, слід зазначити, що, в залежності від дії кожного а з основних факторів, набір факторних ознак 2-го рівня та їх значення також будуть відрізнятися, це у результаті стає причиною того, що під специфічним впливом кожного окремого фактора у банківському секторі формуються різні варіанти структури зайнятості які, відповідно, несуть у собі різні наслідки від трансформаційних перетворень.

Взявши за основу запропоновану нами модель, для того щоб зрозуміти яким чином безпосередньо процеси, пов'язані із дією факторів фінансово-економічної кризи, пандемії COVID-19 та цифровізації економіки впливають на зайнятість у банківському секторі, необхідно проаналізувати основні кількісні параметри, що відображають ефективність діяльності банківських установ у сфері реалізації політики зайнятості працівників, а також параметри, що характеризують соціально-економічну ефективність діяльності банківської системи України під впливом аналізованих факторів.

Так, дані щодо динаміки кількості штатних працівників у банківській сфері за групами банків у 2013-2020 роках представлені у таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1. Динаміка кількості штатних працівників у банківській сфері за групами банків у 2013-2020 роках, тис. осіб**

№ п/п	Показники	Роки							
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Загальна кількість штатних працівників, у тому числі:	246,7	194,5	149,7	140,1	135,3	133,1	132,9	128
1.1	Темп приросту показника, %	-	-21,2	-23,0	-6,4	-3,4	-1,6	-0,2	-3,7
2	Кількість штатних працівників у банках з державним капіталом	47,7	43,4	39,1	38,4	38,4	36,7	36,5	35,4

## Продовження таблиці 2.1

2.1	Темп приросту показника, %	-	-9,0	-9,9	-1,8	0,0	-4,4	-0,5	-3,0
3	Кількість штатних працівників у банках з іноземним капіталом	74,9	61	49,9	46,6	42,4	39,9	38,6	35,2
3.1	Темп приросту показника, %	-	-18,6	-18,2	-6,6	-9,0	-5,9	-3,3	-8,8
4	Кількість штатних працівників у банках з приватним капіталом	124,1	90,1	35,1	29,7	28,4	30,5	31,7	31,9
4.1	Темп приросту показника, %	-	-27,4	-61,0	-15,4	-4,4	7,4	3,9	0,6
5	Кількість штатних працівників у банку АТ КБ "ПриватБанк"	27,5	22	25,6	25,4	26,1	26	26,1	25,5
5.1	Темп приросту показника, %	-	-20,0	16,4	-0,8	2,8	-0,4	0,4	-2,3

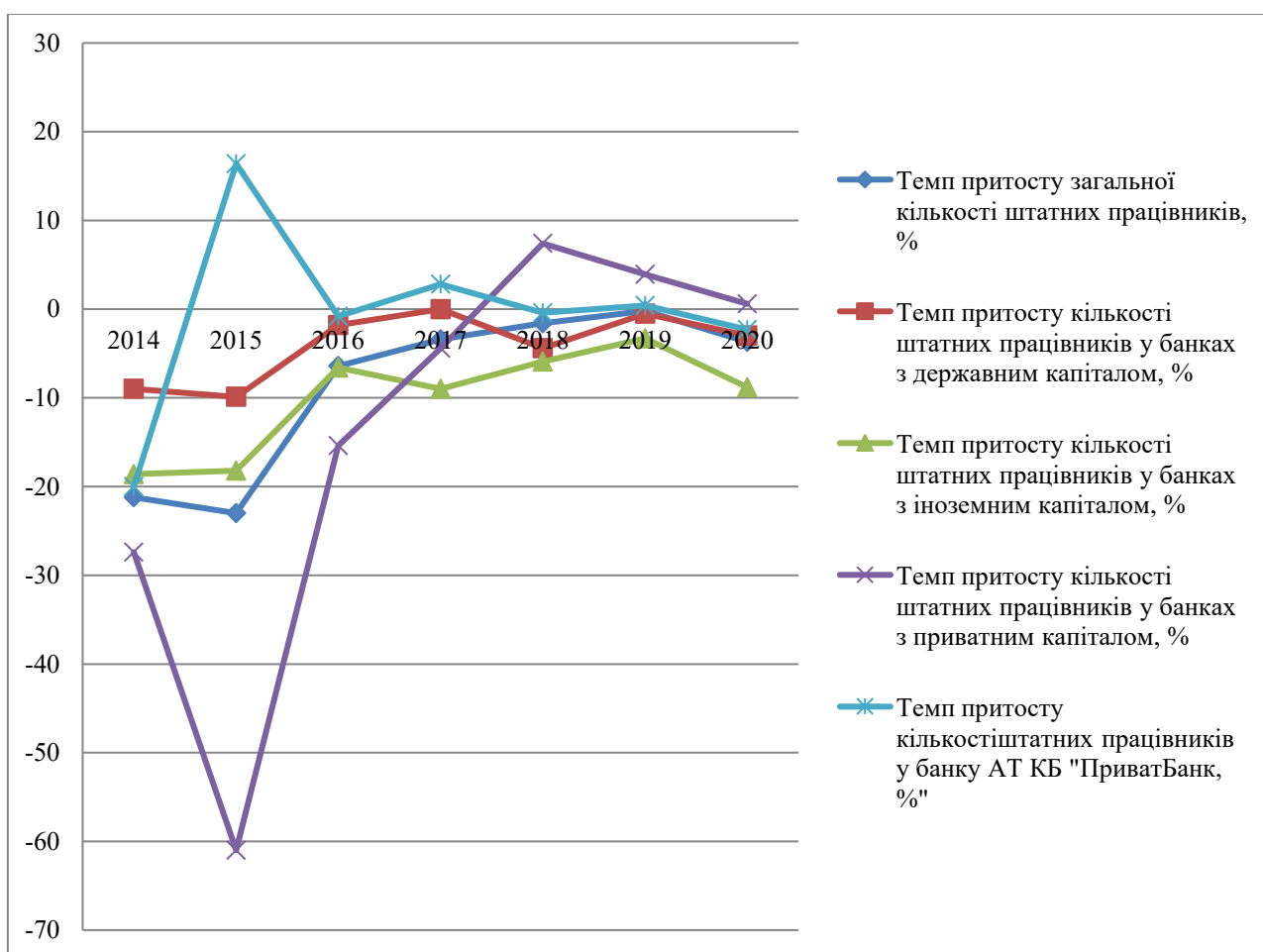
Примітка: складено та розраховано автором за матеріалами [118]

Для наочного відображення зміни рівня зайнятості працівників у банківській сфері за аналізований період, побудуємо графіки темпів приросту кількості штатних працівників у банківській сфері за групами банків (рис. 2.2).

Аналізуючи дані табл. 2.1, слід відзначити, що динаміка загальної кількості штатних працівників у вітчизняному банківському секторі протягом 8 років мала тенденцію до постійного зниження. У загальному за період кількість зайнятих робочих місць знизилась з 246,7 тис. осіб у 2013 році до 128 тис. осіб у 2020 році. Особливо високі темпи падіння показника припали на період фінансової кризи: у 2014 році кількість штатних працівників знизилась на 21,2%, а у 2015 – ще на 23,0%.

Необхідно зауважити, що за даними таблиці 2.1 та на рисунку 2.2 видно, що у 2020 році також спостерігалось незначне пришвидшення динаміки падіння показника: темп падіння склав 3,7% порівняно з 0,2% у попередньому році. Основною причиною вищезазначених змін стали

пандемія COVID-19, карантинні заходи і порушення економічних процесів. І хоча незначне збільшення кількості штатних працівників було зафіксоване впродовж 2019 року у банках з приватним капіталом та у АТ КБ "ПриватБанк", однак із 2020 року ця тенденція вже не зберігалася. У наслідок впливу пандемії, найбільших труднощів з працевлаштування зазнали такі працівники банківської сфери, як економісти, менеджери, оператори комп'ютерного набору, касири тощо. Як результат, проаналізовані дані демонструють нестабільність ситуації щодо зайнятості працівників банківської сфери.



**Рис. 2.2. Темпи приросту кількості штатних працівників у банківській сфері за групами банків у 2013-2020 роках, %**

Примітка: побудовано автором на основі власних досліджень

Щодо структурних змін, що породили вищезазначені тенденції, то слід зауважити, що банківські установи України здебільшого відреагували на

пандемію COVID-19 у найгіршому випадку скороченням робочого тижня, вимушеними відпустками і зниженням зарплат, але здебільшого працівники були переведені на дистанційну форму зайнятості, а рівень їх оплати праці був збережений на докризовому рівні. При цьому масштаби безробіття виявилися нижчими, ніж у роки попередніх фінансових криз досліджуваного періоду, в тому числі і завдяки програмам державної підтримки зайнятості.

Таким чином, на прикладі впливу двох різноструктурованих факторів кризи, одна з яких була спричинена впливом макроекономічних факторів, а інша – пандемією COVID-19, стає зрозуміло, що у банківському секторі сформувалися різні варіанти «підстроювання зайнятості» під економічні кризи. Так, у 2014 році під впливом світової фінансової кризи банки в першу чергу вдалися до скорочення працівників, відмови від найму, що призвело до зростання безробіття. Тоді як під дією пандемії COVID-19 керівництво банків вирішило за краще зменшити тривалість робочого часу, переводячи співробітників на неповний робочий день або тиждень, або замінити типову форму зайнятості на дистанційну, що у банківській сфері раніше практикувалося вкрай рідко. Однак наслідки таких рішень у вигляді стійкого фінансового стану установ та незначного скорочення рівня зайнятих у банківській сфері чітко показали, що економічну кризу здатні успішно подолати лише ті підприємства установи та організації, які виявляють гнучкість в організації роботи персоналу і здатні забезпечити безперервність свого функціонування за допомогою використання не стандартних для банків форм зайнятості, а, зокрема, дистанційної зайнятості.

Для більш повного розуміння структурно-логічної взаємодії між факторами зовнішнього середовища ринку праці банківських установ та змінами у рівні і структурі зайнятості банків, необхідно проаналізувати динаміку основних економічних показників діяльності вітчизняної банківської системи під впливом різних факторів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка основних економічних показників діяльності вітчизняної банківської системи під впливом різних факторів, 2013-2020 рр.

№ п/п	Показники	Роки							
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Кількість банків, всього	180	158	113	100	84	78	75	74
1.1	Темп приросту показника, %	-	-12,22	-28,48	-11,50	-16,00	-7,14	-3,85	-1,33
2	Кількість неплатоспроможних банків	10	16	3	4	2	1	0	1
2.1	Темп приросту показника, %	-	60,00	-81,25	33,33	-50,00	-50,00	-100,00	-
3	Кількість банків, виведених з ринку	22	45	13	16	6	3	1	0
3.1	Темп приросту показника, %	-	104,55	-71,11	23,08	-62,50	-50,00	-66,67	-100,00
4	Доходи, млрд. грн	168,9	210,20	191,10	190,70	178,10	204,50	150,90	163,10
4.1	Темп приросту показника, %	-	24,45	-9,09	-0,21	-6,61	14,82	-26,21	8,08
5	Процентні доходи, млрд. грн	129,9	151,30	135,10	135,80	124,00	140,80	78,90	84,80
5.1	Темп приросту показника, %	-	16,47	-10,71	0,52	-8,69	13,55	-43,96	7,48
6	Комісійні доходи, млрд. грн	24,9	28,30	28,40	31,40	37,10	50,90	44,00	46,50
6.1	Темп приросту показника, %	-	13,65	0,35	10,56	18,15	37,20	-13,56	5,68
7	Загальні зобов'язання, млрд грн	1085,50	1168,83	1157,66	1142,21	1190,51	1221,79	1293,61	1613,20
7.1	Темп приросту показника, %	-	7,68	-0,96	-1,33	4,23	2,63	5,88	24,71
8	Чистий фінансовий результат, млрд. грн	1,4	-53,00	-66,70	-159,30	-26,40	22,30	58,40	39,70
8.1	Темп приросту показника, %	-	-3885,71	25,85	138,83	-83,43	-184,47	161,88	-32,02
9	Рентабельність активів, %	0,12	-4,07	-5,46	-12,60	-1,94	1,65	4,35	2,54
9.1	Темп приросту показника, %	-	-3491,67	34,15	130,77	-84,60	-185,05	163,64	-41,61
10	Рентабельність капіталу, %	0,81	-30,46	-51,91	-116,74	-15,96	10,73	34,18	19,97
10.1	Темп приросту показника, %	-	-3860,49	70,42	124,89	-86,33	-167,23	218,55	-41,57

Примітка: складено та розраховано автором за матеріалами [118]



Аналізуючи вплив фактору пандемії COVID-19 та кризи, яка супроводжувала дане явище, слід зазначити парадоксальний факт, що на відміну від інших галузей, наприклад таких як промислове виробництво, у банківському секторі невизначеність від запровадження карантинних заходів та розвиток кризи цього разу не призвели до руйнівних наслідків.

Так у 2020р. порівняно з 2018-м кількість банків зменшилося всього лише на 4 одиниці, з 78 банків у 2018 році до 74 – у 2020 році. При цьому, кількість неплатоспроможних банків у період від початку пандемії дорівнювала 0 і до 2020 року неплатоспроможним було визнано лише 1 банк. Підготовленість банківської системи до кризи демонструє також і показник кількості банків виведених з ринку, даний показник у 2019 році дорівнював 1, тоді як у 2020 жоден банк не був виведений з ринку. Порівнюючи дану ситуацію з періодом фінансової кризи 2014 року, коли кількість банків за кризовий та після кризовий роки знизилася зі 180 банків у 2013 році до 113 банків у 2015 році, неплатоспроможними за цей же період були визнані 18 банків, а 58 банків були виведені з ринку, можемо констатувати, що структурні наслідки двох різних за походженням економічних криз впливали і на різні важелі трансформації суспільно-економічної діяльності.

Про скрутну ситуацію у банківському секторі під впливом фактору фінансової кризи 2014 року свідчать також усі показники дохідності банків, значення по кожному з яких з 2014 року і ще тривалий період після кризи мали негативні темпи приросту, та значення чистого фінансового результату, який у 2014 році склав -53,0 млрд. грн., але в післякризовому 2016 році – -66 млрд. грн.

Негативних значень під впливом фактору фінансової кризи набули також такі важливі показники діяльності банківської системи, як рентабельність активів та рентабельність капіталу, значення яких у післякризовий період 2015 року становили, відповідно, -5,46% та -51,91%.

Подальший аналіз згідно з даними таблиці 2.2 свідчить, що у передкризовий період 2019 року, банки характеризувалися досить високими

позитивними фінансово-економічними показниками. Достатність капіталу за показником рентабельності капіталу перевищувала мінімальний рівень і становила 34,18%. У 2020 році цей показник дещо знизився до 19,97%, однак залишився на достатньому рівні. Підготовленість банківської системи до впливу непередбачуваних кризових факторів дала можливість використати надлишки капіталу для поглинання кредитних збитків та для подальшого кредитування. Аналізуючи показник чистого фінансового результату, можемо дійти висновку, що його рівень у 2019-2020 роках, відповідно 58,40 млрд. грн. та 39,70 млрд. грн. також вказує, що вітчизняні банківські установи стали високоефективними та прибутковими.

Відмінною рисою від впливу криз попередніх років стало й те, що на початку пандемії COVID-19 і карантинних заходів у банківській системі спостерігалася помітна тенденція до зниження обсягу коштів фізичних осіб на рахунках. Дана ситуація є стандартною, оскільки в умовах невизначеності і така реакція в умовах невизначеності вкладників та клієнтів спостерігалася і під час двох попередніх криз. Однак, під час останньої кризи 2019 року така реакція була дуже короткостроковою і залишки на рахунках клієнтів почали зростати. Ймовірно, що причиною цього стало закриття магазинів, ресторанів та інших закладів, тому дані кошти просто не було куди витратити, разом з тим фактор невизначеності у період кризи змусив частину банківських клієнтів свідомо заощаджувати та скорочувати поточне споживання.

На нашу думку, щоб більш повно охарактеризувати фінансово-економічний стан банківської сфери, у якому системою були сприйняті факторні впливи фінансових криз, пандемії COVID-19 та цифровізації, необхідно коротко проаналізувати динаміку основних економічних нормативів діяльності вітчизняної банківської системи у період з 2013 по 2020 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Динаміка основних економічних нормативів діяльності вітчизняної банківської системи під впливом різних факторів, 2013-2020 рр.

№ п/п	Норматив		Роки							
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Н1	Регулятивний капітал (млн. грн.)	204 975,9	188 948,9	129 816,9	109 653,6	115 817,6	126 116,7	150 313,8	182 283,6
2	Н2	Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (не менше 10 %)	18,26	15,60	12,31	12,69	16,10	16,18	19,66	21,98
3	Н3	Норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (не менше 9 %)	13,98	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	13,50	15,67
4	Н4	Норматив миттєвої ліквідності (не менше 20 %)	56,99	57,13	78,73	60,79	55,55	68,66	н/д	н/д
5	Н5	Норматив поточної ліквідності (не менше 40 %)	80,86	79,91	79,98	102,14	108,08	99,12	н/д	н/д
6	Н6	Норматив короткострокової ліквідності (не менше 60 %)	89,11	86,14	92,87	92,09	98,37	93,52	94,35	86,82
7	Н7	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25 %)	22,33	22,01	22,78	21,48	20,29	19,83	17,61	19,14
8	Н8	Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу)	172,05	250,04	364,14	308,27	208,31	176,23	105,00	87,39
9	Н9	Норматив максимального розміру кредитів і гарантій, наданих одному інсайдеру (не більше 5 %)	0,36	0,13	31,19	36,72	17,89	10,41	7,02	4,10
10	Н11	Норматив інвестування в цінні папери (не більше 15 %)	0,04	0,01	0,002	0,001	0,0001	0,0009	0,0002	0,0002
11	Н12	Норматив загальної суми інвестування (не більше 60 %)	3,15	2,97	1,10	0,60	0,22	0,15	0,13	0,10

Примітка: складено та розраховано автором за матеріалами [118]

Як вже зазначалося вище, дані таблиці 2.3 також підтверджують, що, на відміну від періоду, коли банківський сектор був на спаді, перебуваючи під впливом фінансової кризи 2014 року, у 2019 році склалася майже кардинально протилежна ситуація. Банківські установи були підготовлені до кризи і не залежали від ситуації на міжнародних ринках капіталу.

Показники ліквідності банків були високими як у гривневому еквіваленті, так і у іноземних валютах, це підтверджується суттєвим перевищенням значень показника нормативу ліквідності його граничної межі (94,35% у 2019 році та 86,82% у 2020 році при мінімальному 60%). Та ж сама ситуація склалася і по іншим нормативам ліквідності, встановленим Національним банком України.

З огляду на досвід кризових років у період з 2014 року під впливом пандемії COVID-19 банківське кредитування уповільнюється, це спричинено тим, що банки зважають на ризики неповернення коштів в умовах кризових змін, тому після пом'якшення карантинних обмежень першим відновилося гривневе роздрібне кредитування. У контексті аналізу впливу факторів минулих фінансових криз норматив максимального розміру кредитів єдиний із державних нормативів, якого не вдалося додержатись банківській системі, а його відновлення до показників граничного значення та докризового рівня відбувалося довгі 5 років з 2015 по 2019 роки.

Резюмуючи результати дослідження на етапі, що передбачав аналіз кількісних показників фінансово-економічної ефективності діяльності банківської системи, можемо сказати про такі наслідки впливу: щодо фактору пандемії COVID-19, то, на відміну від звільнених працівників від фізичного скорочення масштабів діяльності банківських установ, спричиненим елементарним браком коштів на утримання персоналу (дія фактору фінансової кризи), багатьох із працівників, які опинилися поза межами зайнятості у 2019-2020 роках чекала втрата доходів і важкий та досить тривалий пошук можливостей працевлаштування у банківській сфері. Навіть після того, як вплив пандемії послабне, структурні зміни в зайнятості,

викликані цим шоком, можуть означати, що варіанти працевлаштування на одних посадах і видах діяльності можуть назавжди скоротитися, а на інших значно розширитися.

У цьому контексті дія фактору пандемії COVID-19 збігається із дією фактора цифровізації. Поширення впливу фактору інноваційних змін та цифровізації економічних процесів також мало специфічні наслідки для банківського сектору. У результаті впливу даного фактору поширився феномен структурного дисбалансу зайнятості. Поняття структурного дисбалансу зайнятості характеризує таку кон'юнктурну ситуацію, коли професійно-кваліфікаційна структура працівників перестає збігатися із відповідною структурою робочих місць. Розглядаючи даний феномен у більш широкому діапазоні, а не лише під впливом фактору цифровізації, до критеріїв можна також включити віковий, освітній та інші елементи структурних характеристик зайнятих працівників, що не співпадають із відповідними структурними характеристиками робочого місця банківських установ за сучасних умов.

Посилення структурного дисбалансу зайнятості у банках під впливом інноваційних змін призвело також до розширення так званого «креативного класу» працівників. Креативний клас – це працівники, що створюють інтелектуальний і символічний капітал, наприклад, дизайнери, наукові працівники, викладачі у сфері підвищення кваліфікації та бізнес-тренінгів тощо. У банківській сфері дана категорія працівників починає активно залучатися на умовах тимчасової зайнятості для виконання конкретних проектів. Слід зазначити, що на сьогодні значна кількість розвинених країн інтенсивно нарощують свій «креативний клас», так як він є локомотивом для загального економічного зростання і одним із світових трендів розвитку людського потенціалу.

Як результат, вплив фактору пандемії COVID-19 у комплексі з фактором цифровізації на зайнятість банківської сфери призвів до того, що посади, які вимагають менших навичок і більш схильні до автоматизації

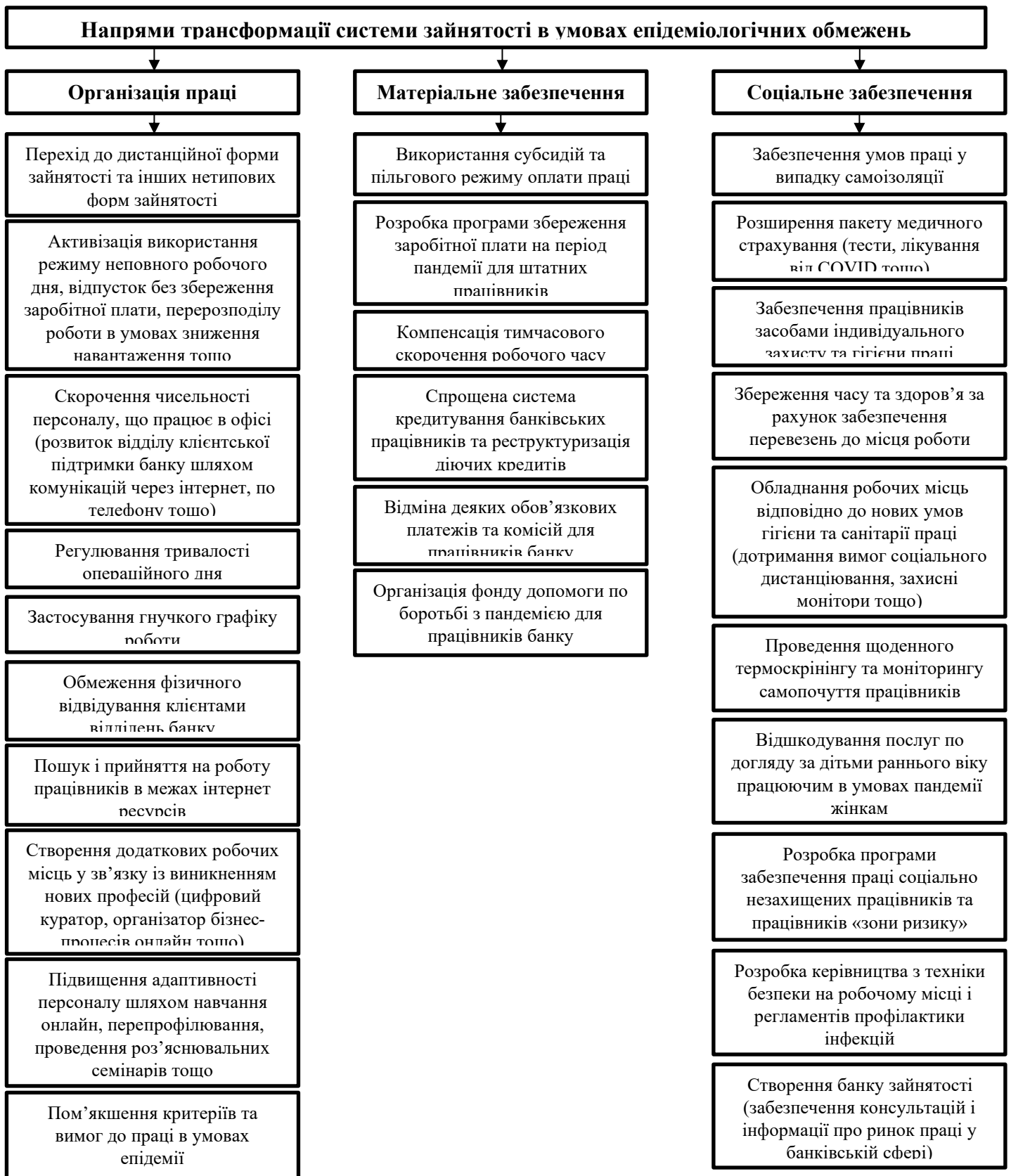
сильніше постраждали під час викликаного пандемією рецесії. Хоча наслідки для банківського сектору відрізнялися від попередніх економічних спадів, пандемія COVID-19 значно прискорила розвиток таких тенденцій у сфері зайнятості, посиливши інтенсивність падіння рівня зайнятості у видах діяльності, які краще піддаються автоматизації.

Запровадження загальнонаціональних карантинних заходів через пандемію COVID-19 показало, що і для банківського сектору також перевага дистанційної зайнятості мала вирішальне значення для збереження нормального робочого процесу і фінансово-економічної діяльності банківських установ в умовах вимушених суворих обмежень на пересування громадян, що були накладені державою.

Однак, на відміну від економічної кризи, глобальна надзвичайна ситуація у сфері охорони здоров'я породила проблеми, які серйозно вплинули на безперервність робочих процесів, адже якщо співробітники хворіють на робочому місці, виникає ризик розповсюдження захворювання.

Крім того, на відміну від попередніх економічних спадів, банківські установи зіштовхнулися не лише з падінням сукупного попиту, але і з наслідками режиму самоізоляції, заходів фізичного дистанціювання, що були спрямовані на уповільнення поширення коронавірусу.

Хвиля епідемії спричинила закриття офісів та відділень, збільшення числа безробітних громадян в країні. На піку кризи у банківських установах виникла необхідність розробки заходів політики реагування з метою трансформації системи зайнятості та захисту і збереження робочих місць працівників за допомогою цілеспрямованої активної підтримки з боку роботодавця, що спричинило появу і формування нових напрямів трансформації зайнятості у банківських установах (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Напрями трансформації системи зайнятості під впливом пандемії COVID-19 у банківському секторі**

Примітка: побудовано автором на основі власних досліджень

Як бачимо з рисунку 2.3, основними інструментами, які використовувалися керівними органами у банківському секторі для вирішення проблем зайнятості, викликаних епідеміологічною кризою, є програми компенсації доходів і активна політика трансформації системи та форм зайнятості працівників.

Основні заходи політики трансформації зайнятості у банківському секторі, що були спрямовані на захист працівників, включали субсидії на заробітну плату, надання пільг за місцем роботи, підтримку в разі переходу на режим скороченого робочого часу тощо.

Активно впроваджуються заходи, спрямовані на підвищення адаптивності робочої сили за допомогою навчання на робочому місці і дистанційного навчання. Важливим елементом захисту працівників під час пандемії стала готовність банківської сфери інвестувати в технології надання послуг і розробку стратегії цифрової трансформації зайнятості.

Виважена і раціональна політика зайнятості у банківському секторі під час впливу пандемії COVID-19 відіграла центральну роль у пом'якшенні наслідків звільнень, збереженні робочих місць і навичок, сприянні зайнятості банківських працівників і взаємодії з ринком праці, переході на нові форми зайнятості тощо.

Заходи щодо політики зайнятості у банківському секторі коригувалися у залежності від етапу, тривалості і суворості режиму самоізоляції та інструментів фізичного дистанціювання, введених з метою уповільнення поширення вірусу, однак сама система зайнятості банках не завжди відповідала критеріям реактивності і гнучкості. Тому банківським установам на сьогодні необхідно оперативного переглянути пріоритети праці, розширити масштаби надання послуг клієнтам і одночасно перерозподілити основні людські ресурси для забезпечення безперервної діяльності, гарантуючи їм при цьому безпечні умови праці і захист від коливань економіки.

Проведене дослідження впливу факторів фінансової кризи, пандемії COVID-19 та цифровізації дало нам змогу сформулювати три типи структури



зайнятості банківських установ, кожна з яких відповідає впливу конкретного вищезазначеного фактору. Схематичні зображення даних структур представлені на рисунках 2.4, 2.5 та 2.6.

Як бачимо з рисунку 2.4, основна політика у сфері зайнятості вітчизняних банківських установ була спрямована на фізичне скорочення усіх видів і форм зайнятості, що було спричинено браком коштів, неплатоспроможністю та ліквідацією значної кількості банківських установ та скороченням обсягів комерційних послуг. Структура нестандартної зайнятості під впливом даного фактору залишалася консервативною та нерозгалуженою.



**Рис. 2.4. Зміна структури зайнятості під впливом фактора фінансової кризи у банківському секторі**

Примітка: побудовано автором на основі власних досліджень

Аналіз зміни структури зайнятості під впливом фактора пандемії COVID-19 у банківському секторі, що представлений на рисунку 2.4

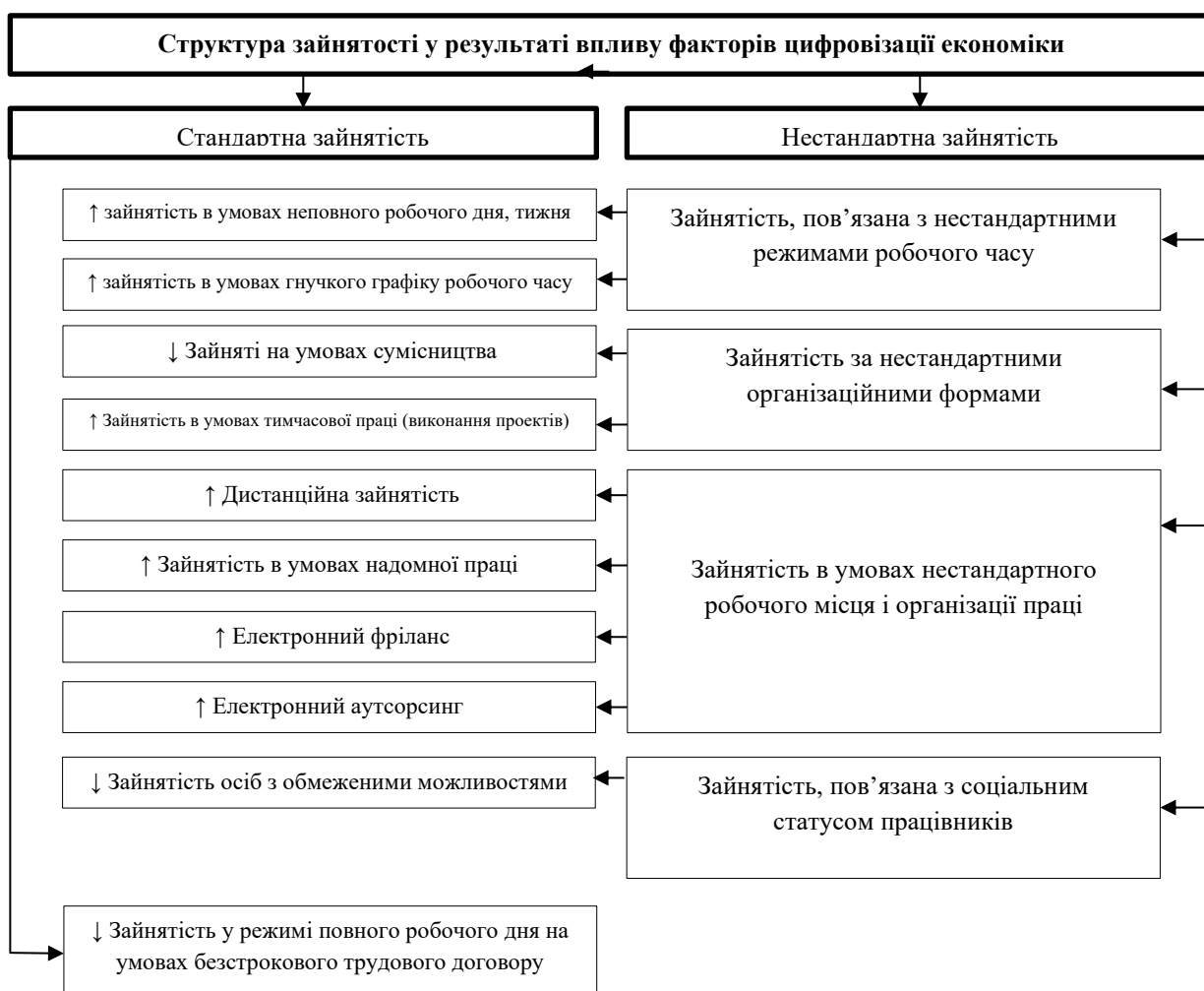
свідчить про значні структурні зрушення. Так, ще до початку інтенсивного впливу пандемії COVID-19 та інших факторів у багатьох українських банківських установах, що керуються використанням сучасних управлінських підходів у роботі, дистанційна зайнятість як форма зайнятості у тій чи іншій мірі вже була випробувана на практиці, оскільки за сучасних умов має низку переваг у порівнянні з традиційними формами зайнятості. Однак жорсткі карантинні заходи на рівні державного управління та необхідність утримання висококваліфікованих банківських працівників на робочих місцях з метою недопущення «розвалу» системи, зумовили керівників банку розширити спектр застосування нестандартних форм зайнятості.



**Рис. 2.5. Зміна структури зайнятості під впливом фактора пандемії COVID-19 у банківському секторі**

Примітка: побудовано автором на основі власних досліджень

Специфічні риси структури зайнятості у банківському секторі набула під впливом фактора цифровізації (рис. 2.6). Як видно з рисунку, цифровізація навіть у більшій мірі ніж пандемія COVID-19 посприяла розширенню форм і видів нестандартної зайнятості. Так, банки стали на шлях залучення до своєї діяльності таких нових типів зайнятості, як фріланс і аутсорсінг, крім того, активне застосування цифрових технологій у банківській сфері і їх постійне удосконалення з метою оптимізації праці та обслуговування клієнтів, змінює саму структуру праці, поглиблюючи дисбаланс між професіями.



**Рис. 2.6. Зміна структури зайнятості під впливом фактора цифровізації у банківському секторі**

Примітка: побудовано автором на основі власних досліджень

Таким чином можемо зробити висновок, що викликаний рядом фінансових криз, пандемією COVID-19 економічний шок і послідує активне пожвавлення процесу цифровізації економіки, кардинально змінили структуру зайнятості у банківському секторі та асиметрично відобразилися на різних професіях банківських працівників, що у подальшому може призвести до різких темпів і значних обсягів зростання безробіття і без належного регулювання з боку державних та фінансових інститутів, супроводжуватиметься важкою адаптацією працюючих у відповідності з поступовим поліпшенням економічної ситуації у банківському секторі та в країні загалом.

## **2.2. Взаємозв'язки між економічними факторами і трансформацією зайнятості у банківському секторі**

Ключовою проблемою в умовах сучасного ринку праці для банківського сектору є не просто рішення задач ефективного використання трудових ресурсів, але і пошук інноваційних підходів до управління процесами, що відбуваються в економіці та на ринку праці. На нашу думку вони, в першу чергу, повинні базуватися на ефективному просуванні сучасних перспективних форм зайнятості, в тому числі і нестандартних, яким сприяють сьогодні об'єктивні тенденції суспільно-економічного та технологічного розвитку.

Незважаючи на очевидну наявність взаємозв'язків між економічними факторами і процесами трансформації зайнятості у вітчизняних банківських установах, проблемою продовжує залишатися розповсюджене використання звуженої економічної концепції щодо політики у сфері зайнятості. У багатьох банківських установах ця політика все ще обмежується звичними заходами щодо набору персоналу та відсутністю механізмів врахування кількісного і якісного впливу економічних факторів та змін у сфері зайнятості на результати діяльності банківського сектору. Тому, наразі необхідною є активна інтеграція нових тенденцій і цілей у сфері зайнятості до загальної системи розвитку банківського сектору та включення якісних і кількісних цілей зайнятості до складу загальної стратегії діяльності банківських установ з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Однак, для того, щоб керівники банку могли приймати обґрунтовані рішення щодо конкретних проблем, ставити чіткі завдання і реалізувати технологічно та фінансово можливі заходи з метою ефективної інтеграції завдань у сфері зайнятості в стратегію економічного розвитку банків, вони повинні спиратися на актуальну базу обґрунтованих даних, мати глибоке розуміння ситуації в сфері зайнятості, розуміти можливості і обмеження для створення робочих місць, враховувати інституційно-правові умови тощо.

Виходячи з цього, керівникам установ необхідні результати досліджень про зв'язок між створенням робочих місць і актуальними тенденціями у сфері зайнятості працівників та економічними результатами діяльності банку. Тому для аналізу трансформаційних процесів у системі зайнятості банків, пропонуємо використати методи соціального дослідження у комплексі із статистичними методами та якісною оцінкою впливу трансформаційних заходів і провести аналіз згідно наступних етапів:

Етап 1 – формування вибірки з банківських установ, які відповідають критеріям для проведення економічного аналізу;

Етап 2 – проведення критеріального аналізу ступеня трансформації зайнятості у вітчизняних банках;

Етап 3 – формування системи економічних показників, що відображають дію економічних факторів на зайнятість з метою виявлення взаємозв'язків між економічними показниками і результатами критеріального аналізу ступеня трансформації зайнятості у вітчизняних банках;

Етап 4 – кореляційний аналіз взаємозв'язків між економічними показниками та результатами критеріального аналізу ступеня трансформації зайнятості у вітчизняних банках;

Етап 5 – регресійний аналіз ступеня впливу економічних факторів на показники ступеня трансформації зайнятості у вітчизняних банках, отримані у результатах критеріального аналізу;

Етап 6 – аналіз каналів впливу елементів системи трансформації зайнятості в українських банках на економічні показники їх діяльності.

Відповідно до запропонованих вище етапів, проведемо дослідження взаємозв'язків між економічними факторами і трансформацією зайнятості у банківському секторі.

З метою проведення кореляційно-регресійного аналізу, для нашого дослідження було проаналізовано 73 вітчизняні банки та відібрано 10 банків, які належать до різних груп (банки з державним, іноземним та приватним капіталом) і проводять активну політику щодо підвищення ефективності

зайнятості своїх працівників: АТ КБ "ПриватБанк", АТ "Ощадбанк", АТ "Укрексімбанк", АБ "Укргазбанк", АТ "Райффайзен Банк Аваль", АТ "Креді Агріколь Банк", АТ "Правекс Банк", АТ "ПУМБ", АБ "Південний", АТ "Таскомбанк".

Відповідно до цього етапу, також було визначено характерні особливості кадрової політики щодо передумов трансформації зайнятості досліджуваних банків, результати дослідження згруповано у Додатку Д.

У відповідності з другим етапом дослідження, було розроблено систему критеріальних показників, яка містить у собі 30 критеріїв оцінки зайнятості в банках та найбільш комплексно охоплює усі спектри трансформаційних змін у системі зайнятості працівників банківських установ. У тому числі, враховані критерії, які стали новими для ринку праці за сучасних умов, зокрема, наслідки четвертої промислової революції у вигляді технологічного безробіття, поляризації на ринку праці і поява нових форм зайнятості, коли сучасні технології роблять більш доступною і вигідною для банківського сектору часткову, нерегулярну, тимчасову зайнятість тощо. Результати проведеного критеріального аналізу ступеня трансформації зайнятості досліджуваних банківських установ, згідно із запропонованими критеріями, представлено у вигляді таблиці 2.4.

Як показав проведений критеріальний аналіз ступеня трансформації зайнятості у банківському секторі, досліджувані банки наразі стоять на шляху трансформаційних змін у системі зайнятості, оскільки мають досить високі сумарні критеріальні показники: АТ "Ощадбанк" – 28 балів з 30 балів, відповідно, АТ КБ "ПриватБанк" – 27 балів, АБ "Укргазбанк" – 27 балів, АТ "Креді Агріколь Банк" – 26 балів, АТ "Укрексімбанк" – 25 балів, АТ "Райффайзен Банк Аваль" – 25 балів, АБ "Південний" – 25 балів, АТ "Таскомбанк" – 25 балів, АТ "ПУМБ" – 24 бали, АТ "Правекс Банк" – 21 бал. При цьому слід зауважити, що найбільш проблемними критеріальними характеристиками на сучасному етапі розвитку для банків є:

Таблиця 2.4. Критеріальний аналіз ступеня трансформації зайнятості у банках України в 2020 році

№ п/п	Критеріальні показники оцінки системи зайнятості в банку	АБ «ПриватБанк»	АТ «Ощадбанк»	АТ «Укресімбанк»	АБ «Укргазбанк»	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	АТ «Креді Агріколь Банк»	АТ «Правекс Банк»	«ПУМБ»	АБ «Південний»	АТ «Гаскомбанк»
1	Врахування тенденцій трансформації форм зайнятості в стратегії розвитку банку	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Впровадження нових форм зайнятості у зв'язку з розвитком альтернативних форм надання послуг в банку	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Наявність юридично оформлених регулюючих документів щодо застосування нових форм зайнятості в банку	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Залучення до реалізації державних соціальних програм із зайнятості, підтримка програм та ініціатив ринку праці	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Оптимізація інноваційних процесів та розвитку персоналу з метою недопущення зростання технологічного безробіття в банку	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
6	Додатковий соціальний захист працівників банку	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	Систематичність заходів щодо покращення умов праці персоналу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	Розробка програм розвитку персоналу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	Створення додаткових робочих місць для людей з особливими потребами та незахищених верств населення	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
10	Наявність комітетів, контролюючих груп, відділів з регулювання та розвитку зайнятості в банку	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1
11	Дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної етики серед працівників банку	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	Впровадження дистанційної форми зайнятості та інших нетипових форм зайнятості	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1



## Продовження таблиці 2.4

13	Впровадження стратегії цифрової трансформації зайнятості	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	Освітня та науково-дослідницька підтримка ініціатив працівників	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0
15	Наявність служби підтримки працівників	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1
16	Відкритість інформації про вимоги праці, заробітну плату на інші винагороди працівників банку	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Підбір висококваліфікованих спеціалістів згідно нових вимог ринку та умов праці (перехід від кількісної зайнятості до якісної)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	Удосконалення системи мотивації персоналу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	Просування практичних розробок працівників банку	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
20	Розвиток системи соціального маркетингу в банку	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	Фінансування курсів та тренінгів, що орієнтовані на набуття специфічних знань та навичок, підняття рівня професійної кваліфікації працівників	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	Розробка програм інформаційної співпраці з ринком праці та суб'єктами ринку банківських послуг щодо вакансій та набору персоналу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	Застосування гнучких графіків роботи персоналу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	Обладнання робочих місць відповідно до зростаючих вимог та умов гігієни і санітарії праці	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	Дотримання трудового законодавства у формажорних обставинах	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	Наявність системи переходу від навчання до стабільної роботи	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	Відповідність умов для утвердження новітніх режимів праці	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
28	Диверсифікація відносин зайнятості і перетворення їх на важливу конкурентну перевагу трудового потенціалу	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
29	Можливість легкого переходу працівника від однієї форми зайнятості до іншої	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1
30	Врахування процесів трансформації системи цінностей сучасного працівника	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1
Сума балів:		27	28	25	27	25	26	21	24	25	25

Примітка: складено та розраховано автором на основі власних досліджень

відкритість інформації про вимоги праці, заробітну плату на інші винагороди працівників банку (мають проблеми усі досліджувані банки); просування практичних розробок працівників банку (мають проблеми 7 з 10 досліджуваних банків); створення додаткових робочих місць для людей з особливими потребами та незахищених верств населення (мають проблему 6 банків); наявність комітерів, контролюючих груп, відділів з регулювання та розвитку зайнятості в банку (мають проблеми 5 банків); освітня та науково-дослідницька підтримка ініціатив працівників (мають проблеми 5 банків); відповідність умов для утвердження новітніх режимів праці (мають проблеми 3 банки); можливість легкого переходу працівника від однієї форми зайнятості до іншої (мають проблеми 3 банки); врахування процесів трансформації системи цінностей сучасного працівника (мають проблеми 3 банки).

Для дослідження взаємозв'язків між економічними факторами та результатами критеріального аналізу щодо ступеня трансформації зайнятості у вітчизняних банках, важливим етапом є формування кількісно вимірюваної системи фінансово-економічних показників, що відображають дію економічних факторів на зайнятість працівників банку. У нашому дослідженні вплив економічних факторів було запропоновано відобразити за допомогою двох груп показників: 1-а група – економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією № 368 та Положенням № 290 Національного банку України [Положення; Інструкція]; 2-а група – структуровані фінансові показники ефективності діяльності банку, що охоплюють всі аспекти фінансово-економічної діяльності банків та застосовуються рейтинговими агентствами для складання рейтингів їх економічної успішності. На нашу думку, сформована таким чином система показників, яка складається з 29 коефіцієнтів, не лише дасть можливість всебічно охопити та виявити вплив економічних факторів на стан та фінансово-економічну діяльність банків, а й послужить основою для формування перспективних прогнозів щодо напрямів та інтенсивності

трансформаційних змін в усій системі управління персоналом вітчизняних банків. Сутність і граничні значення включених у систему нормативів та показників описані таблицях 2.5 та 2.6.

**Таблиця 2.5. Характеристика системи економічних показників банку для кореляційно-регресійного аналізу – 1-а група (економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, встановлені НБУ)**

№ п/п	Позначення показника	Позначення нормативу	Сутність нормативу	Граничне значення нормативу
1	x <sub>1</sub>	H1	регулятивний капітал, тис. грн	не менше 200 млн. грн
2	x <sub>2</sub>	H2	норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу	не менше 10 %
3	x <sub>3</sub>	H3	норматив достатності основного капіталу	не менше 7 %
4	x <sub>4</sub>	H6	норматив короткострокової ліквідності	не менше 60 %
5	x <sub>5</sub>	H7	норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента	не більше 25 %
6	x <sub>6</sub>	H8	норматив великих кредитних ризиків	не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу
7	x <sub>7</sub>	H9	норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами	не більше 25 %
8	x <sub>8</sub>	H11	норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою	не більше 15 %
9	x <sub>9</sub>	H12	норматив загальної суми інвестування	не більше 60 %),
10	x <sub>10</sub>	Л13-1	норматив ризику загальної довгої відкритої валютної позиції	не більше 5%
11	x <sub>11</sub>	Л13-2	норматив ризику загальної короткої відкритої валютної позиції	не більше 5 %)
12	x <sub>12</sub>	LCR <sub>вв</sub>	норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами	не менше 100 %
13	x <sub>13</sub>	LCR <sub>ів</sub>	норматив коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті	не менше 100 %

Примітка: складено автором на основі власних досліджень

**Таблиця 2.6. Характеристика системи економічних показників банку для кореляційно-регресійного аналізу – 2-а група (фінансові показники ефективності діяльності банку)**

№ п/п	Позначення показника	Назва показника	Сутність показника	Економічний зміст показника	Граничне значення показника
<b>Показники ефективності роботи банку</b>					
1	X14	рентабельність активів	відсоткове відношення чистого прибутку банку (прибуток після формування резервів та уплати податків) до його чистих активів	використовується для оцінки діяльності управління банку, оскільки характеризує здатність менеджменту ефективно управляти активами банку	1% і вище
2	X15	рентабельність капіталу	відсоткове відношення чистого прибутку банку до його власного капіталу	характеризує ефективність використання банком власного капіталу	5% і вище
<b>Показники ефективності використання ресурсів банку</b>					
3	X16	загальна доходність активів	відношення загальних доходів банку до його чистих активів	характеризує рівень доходу, який припадає на одиницю активів, які використовує банк	не нижче 12%
4	X17	чиста процентна маржа	відношення чистого процентного доходу банку до його чистих активів	характеризує можливість банку отримувати дохід, а саме диференціальний процентний дохід, у відсотках до чистих активів	не нижче 4,5%
<b>Показники ефективності структури доходів та витрат</b>					
5	X18	коефіцієнт ефективності діяльності банку	відношення загальних доходів банку до його загальних витрат	кількісний відносний показник, який дозволяє визначити величину ефекту на одиницю затрат	не нижче 120%.
6	X19	частка процентних і комісійних доходів	відношення суми чистого процентного і чистого комісійного доходів до операційного прибутку	величина коефіцієнта показує, яку частину в операційному прибутку банку займають доходи сформовані за рахунок процентної маржі і комісій, що отримані від клієнтів	не нижче 80%.
7	X20	ефективність адміністративно-господарських витрат	відношення адміністративно-господарських витрат до операційного прибутку	дозволяє визначити, яка доля операційного прибутку банку припадає на витрати, пов'язані з його господарською діяльністю. Чим нижче значення показника, тим вище рівень управління затратами банку	не вище 70

## Продовження таблиці 2.6

8	x <sub>21</sub>	коефіцієнт рівня адміністративно-господарських витрат	відношення адміністративно-господарських витрат до загальних витрат	визначає, яку долю в витратах банку займають видатки на утримання його адміністрації	не вище 35%.
Показники ефективності використання персоналу					
9	x <sub>22</sub>	коефіцієнт окупності витрат на утримання персоналу	відношення прибутку до формування резервів та оподаткування до витрат на утримання персоналу	визначає окупність витрат на утримання персоналу і дозволяє оцінити результат кадрових рішень	не нижче 100%.
10	x <sub>23</sub>	частка витрат на утримання персоналу в чистих активах банку	відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів	показує долю витрат на утримання персоналу в чистих активах банку	не вище 2%.
Показники надійності банку					
11	x <sub>24</sub>	миттєва ліквідність	відношення високоліквідних активів банку до його онкольних зобов'язань	показує, наскільки активно банк використовує кошти клієнтів в якості власних кредитних ресурсів, і в якій мірі платіжні доручення клієнтів забезпечені можливостями банку швидко здійснити платежі	не нижче 20%
12	x <sub>25</sub>	частка власного капіталу в активах	відношення суми власного капіталу банку до його чистих активів	відображає здатність банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, характеризує рівень залежності банку від зовнішніх джерел фінансування	не нижче 12%
13	x <sub>26</sub>	коефіцієнт ризиковості кредитної політики	відношення кредитного портфелю до зобов'язань банку	характеризує ризикованість кредитної політики банку	у межах 70%-100%
Показники якості структури балансу банку					
14	x <sub>27</sub>	частка основних засобів і нематеріальних активів в чистих активах	відношення суми основних засобів і нематеріальних активів банку до його чистих активів	відображає об'єм коштів, вкладених в основні та нематеріальні засоби, котрі не здатні приносити доход банку	не вище 10%
15	x <sub>28</sub>	частка високо ліквідних активів в чистих активах	відношення високоліквідних активів банку до його чистих активів	показує долю активів банку, яка припадає на його високоліквідні активи	не нижче 15%
16	x <sub>29</sub>	частка вкладів фізичних осіб в пасивах	відношення вкладів фізичних осіб до пасивів банку	характеризує залежність банку від ресурсів фізичних осіб та ступінь можливості набуття банком статусу «спеціалізованого ощадного»	не вище 50%

Примітка: складено автором на основі власних досліджень

Результати розрахунку запропонованих нормативів та показників представлені у таблицях 2.7 і 2.8.

Провівши дослідження економічних показників діяльності вітчизняних банків у 2020 році можемо зробити наступні висновки: по економічним параметрам, які характеризуються 1-ю групою показників, а саме економічними нормативами та лімітами відкритих валютних операцій, усі показники банків відповідають встановленим державою нормативам. Виключення становлять лише завищений норматив Н9 для банку АТ "ПУМБ", що регулює рівень кредитного ризику банку (33,2% при максимально допустимих 25%) та норматив Л13-1 для банків АТ КБ "ПриватБанк" та АТ "Ощадбанк". Метою встановлення цього ліміту є забезпечення стабільності на валютному ринку та обмеження негативного впливу на його стан операцій з купівлі-продажу іноземних валют і банківських металів, що здійснюються уповноваженими банками. Перевищення нормативу по даному критерію означає те, що чисті валютні активи державних банків були меншими, ніж валютні зобов'язання. Оскільки рівень даного нормативу встановлюється державою, на поточний момент банками здійснюється узгодження плану приведення показника до нормативних вимог з Національним банком України.

Щодо 2-ї групи показників, яка характеризує фінансову ефективність діяльності вітчизняних банківських установ у 2020 році, можемо зробити висновок що не всі банки із досліджуваної вибірки ефективно здійснювали свою фінансово-економічну діяльність. Зокрема проблемним виявилось становище таких банків, як: АТ "Правекс Банк", АТ "Укрексімбанк" та АБ "Південний", у яких 11 критеріїв із 16 не відповідає встановленим рекомендованим значенням для показників; АТ "Ощадбанк" та АБ "Укргазбанк" – 10 з 16 критеріїв знаходилися поза межами рекомендованих значень. Найкращою є економічна ситуація банку АТ "ПУМБ" у якого лише 4 показники не відповідали встановленим рекомендованим значенням.

**Таблиця 2.7. Розрахункові значення 1-ї групи (економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, встановлені НБУ) економічних показників діяльності вітчизняних банків для проведення кореляційно-регресійного аналізу у 2020 році**

№ п/п	Назва банку	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>
1	АТ КБ "ПриватБанк"	19 223 588	14,15	7,13	100,41	16,64	32,04	0,43	0,06	0,07	233,4412	1,3272	268,26	307,71
2	АТ "Ощадбанк"	12 355 512	13,13	9,66	80,46	21,60	318,56	0,56	0,05	0,14	181,3623	0,1730	295,98	157,37
3	АТ "Укресімбанк"	13 691 473	20,20	10,71	112,50	21,56	220,20	0,37	0,03	0,22	1,7932	1,4669	839,04	567,70
4	АБ "Укргазбанк"	7 214 634	15,23	14,83	84,93	15,63	224,68	10,05	0,05	0,10	0,5015	0,4395	199,01	143,77
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	10 674 030	19,13	11,87	81,96	10,43	20,66	0,79	0,80	0,84	0,1562	1,1512	197,66	196,26
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	5 245 262	19,75	11,86	92,20	19,08	41,14	0,50	0,07	0,07	0,0626	0,1698	177,46	134,91
7	АТ "Правекс Банк"	1 557 582	73,01	69,68	125,76	20,08	34,63	20,14	0,00	0,00	0,9334	2,8036	444,97	838,96
8	АТ "ПУМБ"	7 914 882	21,21	12,31	107,75	11,10	44,39	33,22	0,17	0,21	0,2611	1,9871	169,10	185,02
9	АБ "Південний"	2 615 957	14,95	11,55	86,32	17,99	160,22	6,82	0,28	0,43	0,6055	4,5258	202,82	254,33
10	АТ "Таскомбанк"	2 216 016	16,48	9,48	78,19	16,42	163,88	10,06	0,00	0,00	0,1201	3,0759	148,55	369,77

Примітка: складено та розраховано автором за матеріалами [108-118]

**Таблиця 2.8. Розрахункові значення 2-ї групи (фінансові показники ефективності діяльності банку) економічних показників діяльності вітчизняних банків для проведення кореляційно-регресійного аналізу у 2020 році**

№ п/п	Назва банку	Показники															
		X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29
1	АТ КБ "ПриватБанк"	6,28	46,01	13,82	5,58	183,30	166,12	76,54	63,76	425,60	2,12	92,64	13,65	17,00	1,97	39,14	67,35
2	АТ "Ощадбанк"	1,18	12,66	7,27	3,39	118,98	473,92	467,59	88,73	72,59	2,55	86,48	9,31	29,57	4,13	30,84	58,75
3	АТ "Укресімбанк"	-2,91	-54,28	1,14	0,71	29,12	-40,78	-57,15	40,51	-58,08	0,76	62,81	5,35	26,62	1,05	35,00	15,86
4	АБ "Укргазбанк"	0,29	4,81	3,71	2,25	110,70	869,12	669,19	71,62	95,97	1,36	94,29	5,99	35,40	1,05	22,79	22,18
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	3,65	31,61	10,22	6,52	177,96	205,60	116,55	90,86	211,29	2,37	89,36	11,56	46,64	3,61	25,31	34,74
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	1,84	15,20	7,18	4,80	144,68	281,10	177,65	79,37	157,30	2,06	95,59	12,10	62,77	2,27	26,02	23,44
7	АТ "Правекс Банк"	-2,38	-10,63	6,12	3,94	71,97	-219,78	-341,92	95,85	-58,93	3,45	91,21	22,43	52,11	5,45	16,84	38,52
8	АТ "ПУМБ"	3,47	26,93	12,06	9,10	153,53	257,64	150,32	80,47	154,54	3,71	87,39	12,87	57,29	2,93	16,08	41,40
9	АБ "Південний"	0,76	8,83	7,60	4,30	114,31	652,78	614,28	87,88	64,88	2,71	80,56	8,59	52,71	3,11	14,86	32,63
10	АТ "Таскомбанк"	1,58	12,71	8,33	5,75	129,95	373,37	284,81	85,30	107,93	2,65	81,42	12,46	62,49	4,50	9,81	38,66

Примітка: складено та розраховано автором за матеріалами [108-118]



З метою визначення факторів впливу, що спричинили зниження рівня ефективності фінансово-господарської діяльності банків, проаналізуємо ситуацію більш докладно по кожній із груп. Так, по групі показників ефективності використання ресурсів банку проблемним є показник загальної дохідності активів, значення якого значно нижчі рекомендованого (12%) по всіх аналізованих банках, окрім АТ КБ "ПриватБанк" та АТ "ПУМБ". Проблемним показником у цій групі є також чиста процентна маржа, яка є нижчою за встановлені норми у 5-ти з 10 аналізованих банків. Таким чином, хоч наслідки економічних потрясінь останніх років і не були такими руйнівними для банківської системи, як попередні фінансові кризи, однак все ж похитнули прибутковість банківських установ.

Виявлені проблеми також по групі показників ефективності структури доходів та витрат, зокрема, не відповідають рекомендованим нормам показники ефективності адміністративно господарських витрат та коефіцієнт рівня адміністративно-господарських витрат, значення яких у багато разів перевищують рекомендований рівень у всіх аналізованих банках. Так, у період пандемії перед більшістю банківських установ виникла проблема зростання рівня адміністративних витрат у порівнянні з обсягами їх діяльності. Причиною цього стала одночасно і складна економічна ситуація в Україні, і зниження рентабельності окремих напрямів банківської діяльності.

Не відповідають встановленим нормам також і показники ефективності використання персоналу, оскільки по даній групі аналізу економічних показників майже всі банки характеризується неефективною політикою перерозподілу витрат на утримання персоналу. Але, оскільки даний показник у 2020 році все ще є дуже чутливим до наслідків впливу пандемії COVID-19, то зростання показника «частка витрат на утримання персоналу у чистих активах банку» не слід трактувати як негативне явище, оскільки це може бути пояснено вкладенням коштів у забезпечення процесів праці у нових умовах, переходом до нових форм зайнятості та зростанням вимог і критеріїв до сучасного працівника, спричиненого впливом інновацій

та цифровізацією економіки, що вимагає коригування рівня оплати праці за додаткові знання та навички роботи у сучасних умовах. Відповідно до цього, ще один показник даної групи – коефіцієнт окупності витрат на утримання персоналу, також знаходився у невідповідних межах для 5-ти із 10-ти аналізованих банків.

У зв'язку з впливом зовнішніх економічних факторів послабилися позиція банків і по групі показників надійності, зокрема, коефіцієнт миттєвої ліквідності був значно нижчим рекомендованої норми у половини досліджуваних банків, тоді як частка вкладів фізичних осіб у пасивах банку не відповідала рекомендованим нормам у всіх банків. Негативна динаміка значень, що характеризують приріст депозитів за фізичними особами у всіх аналізованих банках наочно характеризує вплив макроекономічних факторів на фінансову платоспроможність населення і зменшення обсягу заощаджень фізичних осіб у банках.

Згідно з наступним етапом, щоб встановити та проаналізувати тісноту зв'язку між проаналізованими економічними показниками діяльності вітчизняних банків та сумарним критеріальним показником рівня трансформації зайнятості у них, було проведено кореляційний аналіз цього зв'язку, результати якого представлені у вигляді таблиць 2.9 і 2.10.

Кореляційний аналіз – це один з найбільш точних статистичних методів вивчення взаємозв'язку між двома і більше випадковими величинами, якими вимірюються властивості досліджуваних об'єктів спостереження, саме тому даний метод було обрано нами для вивчення взаємозв'язків між економічними показниками діяльності банків і показниками критеріального аналізу трансформації зайнятості.

Суть кореляційного аналізу полягає в розрахунку коефіцієнтів кореляції. Коефіцієнти кореляції можуть приймати, як правило, позитивні і негативні значення. Знак коефіцієнта кореляції дозволяє інтерпретувати напрямок зв'язку, а абсолютне значення – силу зв'язку [10].

**Таблиця 2.9. Кореляційний аналіз взаємозв'язку 1-ї групи (економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, встановлені НБУ) економічних показників діяльності вітчизняних банків та сумарного показника рівня трансформації зайнятості у них, 2020 рік**

	у	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>5</sub>	x <sub>6</sub>	x <sub>7</sub>	x <sub>8</sub>	x <sub>9</sub>	x <sub>10</sub>	x <sub>11</sub>	x <sub>12</sub>	x <sub>13</sub>
у	1													
x <sub>1</sub>	0,5598	1												
x <sub>2</sub>	-0,8409	-0,4265	1											
x <sub>3</sub>	-0,7865	-0,4595	0,9877	1										
x <sub>4</sub>	-0,6854	0,0271	0,7314	0,6645	1									
x <sub>5</sub>	0,0852	-0,0088	0,2148	0,2383	0,2236	1								
x <sub>6</sub>	0,5129	0,0710	-0,3740	-0,2942	-0,3840	0,5233	1							
x <sub>7</sub>	-0,6044	-0,4399	0,4310	0,4154	0,4458	-0,3945	-0,2866	1						
x <sub>8</sub>	-0,0453	0,0769	-0,1750	-0,1908	-0,3245	-0,6612	-0,3596	-0,1503	1					
x <sub>9</sub>	-0,0019	0,1319	-0,2451	-0,2583	-0,2988	-0,5371	-0,1918	-0,2141	0,9645	1				
x <sub>10</sub>	0,5718	0,7253	-0,2616	-0,2412	-0,1063	0,2379	0,1563	-0,3741	-0,2094	-0,2214	1			
x <sub>11</sub>	-0,5708	-0,5321	0,2592	0,2568	0,1488	-0,0424	-0,1439	0,3529	0,0334	0,0786	-0,3282	1		
x <sub>12</sub>	-0,2260	0,3070	0,2846	0,2336	0,6027	0,5719	0,2632	-0,1994	-0,2708	-0,0947	-0,0290	-0,0362	1	
x <sub>13</sub>	-0,7496	-0,2028	0,8179	0,7797	0,7526	0,4218	-0,1495	0,1986	-0,3184	-0,2900	-0,1656	0,4117	0,6510	1

Примітка: складено та розраховано автором на основі власних досліджень

**Таблиця 2.10. Кореляційний аналіз взаємозв'язку 2-ї групи (фінансові показники ефективності діяльності банку) економічних показників діяльності вітчизняних банків та сумарного показника рівня трансформації зайнятості у них, 2020 рік**

	y	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29
y	1																
X14	0,4250	1															
X15	0,2982	0,9249	1														
X16	0,0650	0,9030	0,8995	1													
X17	-0,1996	0,7119	0,7535	0,8641	1												
X18	0,3385	0,9575	0,9718	0,8786	0,7624	1											
X19	0,6301	0,2033	0,2873	-0,0483	-0,0621	0,2497	1										
X20	0,6752	0,1876	0,2468	-0,0592	-0,0951	0,2144	0,9841	1									
X21	-0,2893	0,1457	0,4813	0,3602	0,4770	0,3713	0,1357	0,1109	1								
X22	0,4711	0,9594	0,8484	0,8138	0,5370	0,8876	0,1512	0,1232	-0,0261	1							
X23	-0,5179	0,2372	0,4601	0,5902	0,7407	0,3384	-0,1731	-0,1896	0,7705	0,0404	1						
X24	0,1078	0,5067	0,7299	0,4906	0,4171	0,6548	0,2298	0,1164	0,5592	0,5048	0,3766	1					
X25	-0,6827	0,0625	0,2566	0,4079	0,4245	0,1553	-0,6149	-0,6732	0,5505	0,0421	0,7147	0,4469	1				
X26	-0,5044	-0,0888	0,1027	0,0783	0,4758	0,1123	0,0257	-0,0146	0,5883	-0,2489	0,5486	0,1880	0,3421	1			
X27	-0,5112	-0,0787	0,1775	0,2560	0,3472	0,0665	-0,3073	-0,2896	0,8153	-0,2242	0,7627	0,1828	0,7199	0,4624	1		
X28	0,5318	0,1888	-0,0497	-0,0208	-0,3780	0,0224	-0,2100	-0,1627	-0,6242	0,3590	-0,6046	-0,0859	-0,2894	-0,8419	-0,5404	1	
X29	0,2548	0,6240	0,6448	0,7349	0,4046	0,5342	-0,0759	-0,0389	0,2751	0,5890	0,4416	0,3410	0,3731	-0,3619	0,3704	0,2474	1

Примітка: складено та розраховано автором на основі власних досліджень

За емпіричними значеннями кореляційних співвідношень можемо зробити висновки про тісноту взаємозв'язку між факторними ознаками, представленими системою економічних показників та сумарними показниками рівня трансформації зайнятості. З цією метою скористаємося шкалою Чеддока, що дасть можливість провести ранжування показників за тісністю взаємозв'язку та відібрати найбільш впливові коефіцієнти для подальшого регресійного аналізу (табл.. 2.11).

**Таблиця 2.11. Шкала Чеддока для визначення тісноти зв'язку між показниками**

Шкала значень	Рівень зв'язку	Шкала значень	Рівень зв'язку
$0 \leq \eta < 0,1$	зв'язок відсутній	$0 \leq \eta < -0,1$	зв'язок відсутній
$0,1 \leq \eta < 0,3$	зв'язок слабкий	$-0,1 < \eta < -0,3$	зв'язок слабкий негативний
$0,3 \leq \eta < 0,5$	зв'язок помірний	$-0,3 < \eta < -0,5$	зв'язок помітний негативний
$0,5 \leq \eta < 0,7$	зв'язок помірно-тісний	$-0,5 < \eta < -0,7$	зв'язок помірно-тісний негативний
$0,7 \leq \eta < 0,9$	зв'язок тісний	$-0,7 < \eta < -0,9$	зв'язок тісний негативний
$0,9 \leq \eta < 1,0$	зв'язок дуже тісний	$-0,9 < \eta < -1,0$	зв'язок дуже тісний негативний
1	зв'язок функціональний	-1	зв'язок функціональний

Примітка: складено автором за матеріалами [Бережная Л.И]

Як бачимо з результатів проведеного кореляційного аналізу, у 1-й групі показників тісний зв'язок із рівнем трансформації зайнятості спостерігається у банківському секторі по 3 з 13 показників ( $x_2, x_3, x_{13}$ ), тоді як помірно-тісний - по 6 з 13 показників ( $x_1, x_4, x_6, x_7, x_{10}, x_{11}$ ). У той же час як у 2-й групі показників тісний зв'язок із рівнем трансформації зайнятості взагалі не спостерігається, а помірно-тісний визначено по 7 з 13 показників ( $x_{19}, x_{20}, x_{23}, x_{25}, x_{26}, x_{27}, x_{28}$ ). Отже, можемо зробити висновок про переважання помірно-тісного зв'язку рівня трансформації зайнятості у досліджуваних вітчизняних банках і їх економічних показників.

Однак, оскільки кореляційний аналіз не дозволяє визначити форму зв'язку між змінними і прогнозувати значення залежної змінної по одній або декільком незалежним, його необхідно застосовувати у комплексі з лінійним регресійним аналізом, результати якого за 2-ма групами показників представлені на рисунках 2.7 і 2.8.

<i>Регресійна статистика</i>				<i>Дисперсійний</i>			
Множинний R	1				<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>
R-квадрат	1			Регресія	9	34,1	3,788888889
Нормований R-квадрат	65535			Залишок	0	0	65535
Стандартна помилка	0			Всього	9	34,1	
Спостереження	10						
<i>Показники</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна</i>	<i>t-</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 5,0%</i>
у-перетин	28,26539935	0	65535	28,2653994	28,26539935	28,26539935	28,26539935
Змінна x <sub>1</sub>	-9,712E-08	0	65535	-9,712E-08	-9,71204E-08	-9,71204E-08	-9,71204E-08
Змінна x <sub>2</sub>	-0,26730101	0	65535	-0,267301	-0,267301006	-0,267301006	-0,267301006
Змінна x <sub>3</sub>	0,162223015	0	65535	0,16222302	0,162223015	0,162223015	0,162223015
Змінна x <sub>4</sub>	0,016837161	0	65535	0,01683716	0,016837161	0,016837161	0,016837161
Змінна x <sub>6</sub>	-0,00012838	0	65535	-0,0001284	-0,000128383	-0,000128383	-0,000128383
Змінна x <sub>7</sub>	-0,02301879	0	65535	-0,0230188	-0,023018788	-0,023018788	-0,023018788
Змінна x <sub>10</sub>	0,008221608	0	65535	0,00822161	0,008221608	0,008221608	0,008221608
Змінна x <sub>11</sub>	-0,54408321	0	65535	-0,5440832	-0,544083213	-0,544083213	-0,544083213
Змінна x <sub>12</sub>	0,001150598	0	65535	0,0011506	0,001150598	0,001150598	0,001150598

**Рисунок 2.7. Результати регресійного аналізу ступеня впливу економічних факторів на показники ступеня трансформації зайнятості у вітчизняних банках за 1-ю групою показників**

Примітка: складено та розраховано автором на основі власних досліджень

<i>Регресійна статистика</i>		<i>Дисперсійний аналіз</i>						
Множинний R	0,95487405		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>	
R-квадрат	0,911784452	Регресія	16	34,1	2,13125	2,953106	0,276193	
Нормований R-квадрат	0,603030033	Залишок	0	0	65535			
Стандартна помилка	1,226407394	Всього	16	34,1				
Спостереження	10							
<hr/>								
<i>Показники</i>	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 5,0%</i>
у-перетин	16,62663	5,749798	2,89169	0,101677	-8,11275	41,36601	-8,11275	41,3660132
Змінна x <sub>19</sub>	0,004491	0,013392	0,335349	0,76927	-0,05313	0,062111	-0,05313	0,062110804
Змінна x <sub>20</sub>	0,000628	0,015088	0,041629	0,970577	-0,06429	0,065547	-0,06429	0,065546909
Змінна x <sub>23</sub>	0,021081	1,042073	0,020229	0,985697	-4,4626	4,504757	-4,4626	4,50475686
Змінна x <sub>25</sub>	-0,07697	0,330367	-0,23298	0,837448	-1,49843	1,344486	-1,49843	1,344485999
Змінна x <sub>26</sub>	0,035133	0,050533	0,695239	0,558821	-0,18229	0,25256	-0,18229	0,252560153
Змінна x <sub>27</sub>	0,418223	0,738688	0,56617	0,628335	-2,7601	3,596542	-2,7601	3,596541578
Змінна x <sub>28</sub>	0,219679	0,115646	1,899584	0,197882	-0,27791	0,717264	-0,27791	0,717263853

**Рисунок 2.8. Результати регресійного аналізу ступеня впливу економічних факторів на показники ступеня трансформації зайнятості у вітчизняних банках за 2-ю групою показників**

Примітка: складено та розраховано автором на основі власних досліджень

Проаналізуємо отриману регресійну статистику за двома групами економічних показників більш докладно.

Одним з найбільш важливих показників якості аналізу є R-квадрат - коефіцієнт детермінації. У нашому дослідженні, для 1-ї групи показників він становить 1 або 100%, а для другої - 0,911, або 91,1%. Це означає, що розрахункові параметри моделі, відповідно, на 100% та на 91,1% пояснюють залежність між досліджуваними параметрами. Чим вище коефіцієнт детермінації, тим якісніша модель. Хорошим показником вважається значення вище 0,8, поганим - менше 0,5, що свідчить про відсутність резону проведення такого аналізу. У нашому дослідженні обидва значення показника є дуже високими.

Ще одним важливим коефіцієнтом є у-перетин. Даний коефіцієнт у 1 та 2 групі, відповідно, становить 28,2654 та 16,6266 і показує, яким буде у, якщо всі змінні в даній моделі будуть рівні 0. Тобто величина цього коефіцієнту показує, що на значення аналізованого параметра впливають і інші фактори, які не описані в регресійних моделях.

Значення у колонці «Коефіцієнти» на рисунках 2.7 і 2.8 показують вагомість впливу змінної x на у. Тобто, наприклад, показник максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами ( $x_7$ ) в межах даної моделі впливає на процес трансформації зайнятості з вагою -0,0230 (це невелика ступінь впливу). Знак «-» вказує на негативний вплив: чим більше розмір кредитного ризику, тим менші показники трансформаційних змін, що є справедливим.

Виходячи із даних, отриманих на рисунках 2.7 і 2.8, можемо побудувати моделі лінійної регресії для кожної з груп показників.

Модель лінійної регресії для 1-ї групи показників має наступний вигляд:

$$f_{y(x_{1гр})} = - 0,2673x_2 + 0,1622x_3 + 0,0168x_4 - 0,0001x_6 - 0,0230x_7 + 0,0082x_{10} - 0,5441x_{11} + 0,0012x_{12} + 28,2654,$$



Модель лінійної регресії для 2-ї групи показників:

$$f_y(x_{2гр}) = 0,0045x_{19} + 0,0006x_{20} + 0,0211x_{23} - 0,0770x_{25} + 0,0351x_{26} + 0,4182x_{27} + 0,2197x_{28} + 16,6266.$$

Як показують коефіцієнти моделей регресійного аналізу і у 1-й групі показників, найбільший вплив на процес трансформації зайнятості здійснюють рівень нормативу ризику загальної короткої відкритої валютної позиції (помірно-тісний обернений зв'язок), рівень нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу (слабкий обернений зв'язок) та рівень нормативу достатності основного капіталу (слабкий прямий зв'язок). З іншими аналізованими факторами за шкалою Чеддока зв'язок відсутній. У 2-й групі показників, залежні величини мають також невисокий ступінь впливу, зокрема, виявлений помірний прямий вплив частки основних засобів і нематеріальних активів в чистих активах банку та слабкий прями вплив частки високоліквідних активів в чистих активах банку на процес трансформації зайнятості. Загалом же 10 із 15 коефіцієнтів дорівнюють значенню навіть меншому за 0,1. Інші аналізовані фактори за шкалою Чеддока опинилися за межею граничного значення, що вказує на відсутність зв'язку. Це свідчить про те, що взаємозв'язок між фінансово-економічними результатами діяльності банків та процесами трансформації зайнятості у банку не підкоряється прямо пропорційні залежності. Щоб продемонструвати дану непряму залежність, скористаємося оберненим підходом до аналізу взаємозв'язків. І, оскільки, як вже зазначалося, ефект від удосконалення системи занятості далеко не завжди є явним і прямопропорційно не відображається на фінансово-економічних результатах діяльності банківських установ, для поглиблення дослідження проведемо аналіз каналів впливу елементів системи трансформації зайнятості в українських банках на ефективність їх діяльності (табл. 2.12).

**Таблиця 2.12. Аналіз каналів впливу елементів системи трансформації зайнятості в українських банках на ефективність їх діяльності**

№ п/п	Характеристика каналів зростання ефективності функціонування банків
1	Набір або підняття рівня професійної кваліфікації працівників, що мають специфічні знання та навички → розвиток альтернативних інструментів продажу банківських продуктів (крім цінових) → підвищення ефективності банківської діяльності
2	Розвиток системи соціального маркетингу щодо зайнятості в банку → покращення якості інформаційного забезпечення → підвищення вартості гудвілу банку
3	Відкритість інформації про вимоги праці, заробітну плату на інші винагороди працівників банку → зменшення ризиковості операцій → зниження рівня ризиків
4	Дотримання трудового законодавства щодо зайнятості працівників, обладнання робочих місць відповідно до зростаючих вимог та умов гігієни і санітарії праці → зменшення обсягу санкцій з боку регуляторних органів → підвищення ефективності банківської діяльності
5	Впровадження стратегії цифрової трансформації зайнятості → застосування альтернативних методів просування банківських послуг → підвищення ефективності бізнес-процесів у банку
6	Підвищення мотивації персоналу → покращення якості роботи персоналу → підвищення ефективності банківської діяльності
7	Впровадження принципів КСВ та корпоративної етики серед працівників → підвищення рівня прозорості інформації → покращення якості кредитного та інвестиційного портфелю банку
8	Залучення до реалізації державних соціальних програм із зайнятості, підтримка програм та ініціатив ринку праці → збільшення кількості клієнтів та партнерів → зростання обсягу ресурсної бази та покращення якості кредитного портфеля
9	Освітня та науково-дослідницька підтримка ініціатив працівників → зростання ефективності продажів банківських продуктів та послуг → удосконалення збутової політики банку
10	Розробка програм розвитку персоналу та підвищення якості персоналу → збільшення обсягу отриманого прибутку → підвищення рівня капіталізації
11	Зростання кількості соціальних проєктів та рівня соціальної підтримки працівників → підвищення лояльності клієнтів → підвищення вартості нематеріальних активів
12	Удосконалення системи мотивації персоналу → збільшення клієнтської бази → зростання обсягу ресурсної бази та підвищення вартості нематеріальних активів банку
13	Підвищення ефективності впровадження соціальних програм у сфері зайнятості працівників банку → покращення якості роботи персоналу → підвищення ефективності банківської діяльності та внутрішніх бізнес-процесів
14	Впровадження дистанційної форми зайнятості та інших нетипових форм зайнятості → Зменшення адміністративних витрат → зростання обсягу отриманого прибутку
15	Наявність комітерів, контролюючих груп, відділів з регулювання та розвитку зайнятості в банку (зменшення плинності кадрів) → зміцнення економічної безпеки банку → підвищення ефективності банківської діяльності
16	Залучення працівників до курсів та тренінгів з метою підняття рівня їх професійної кваліфікації → зростання інноваційного потенціалу банку → зростання гудвілу банку

Примітка: розроблено автором на основі власних досліджень

Як свідчать дані таблиці 2.12, для досліджуваних банків за сучасних умов розвитку процес трансформації зайнятості має непрямий позитивний вплив на фінансові результати та збільшення вартості банківських установ,

що все ж підтверджує наявність взаємозв'язку між цими ознаками. Однак, інколи можливий парадокс, коли банківські організації мають надзвичайно розвинену систему зайнятості, проте низький її вплив на фінансові результати. Це аргументується тим, що такі банківські установи вже пройшли етапи первинної трансформації зайнятості. Тому, за умов, коли імідж та політика щодо зайнятості працівників у банку сформовані, а персонал працює стабільно, особливого впливу на фінансово-економічні результати діяльності банку показники зайнятості справляти не будуть.

Отже, як було доведено у дослідженні, використання комплексної методики кореляційно-регресійного аналізу для оцінки взаємозв'язку між трансформацією зайнятості у банку та факторами його економічної діяльності, дозволяє всім учасникам процесу формування банківської політики, включаючи представників управління банку та інших працівників, вимірювати ступінь досягнення її завдань, оцінювати економічні наслідки трансформаційних процесів та визначати необхідність внесення змін.

### **2.3. Оцінка впливу основних викликів сучасності на зайнятість у банківському секторі**

На сьогодні ми стали свідками того, як світові соціально-політичні, економічні та форс-мажорні фактори здійснюють колосальний вплив не лише на суб'єктів фінансового ринку та банківської системи України, а й на економіку держави загалом. Всеохоплююче поширення глобалізаційних процесів та активна інтеграція вітчизняної економіки у світовий простір спричинили необхідність виокремлення групи сучасних чинників, які потребують специфічних підходів аналізу не лише у співвідношенні з фінансовою стійкістю банків та іншими показниками, що характеризують їх фінансово-комерційну діяльність, але і у контексті змін та трансформацій, які відбуваються у соціально-економічній сфері діяльності банків. Зокрема, вкрай важливою є оцінка тенденцій у сфері зайнятості працівників банківських установ, яка, безсумнівно, також гостро реагує на такі виклики сучасності, як: стан глобальної економіки та тенденції її розвитку, світові економічні кризи, поширення та наслідки пандемії COVID-19, фінансова залежність країни від промислово розвинутих країн, політико-правова нестабільність відносин між країнами, ступінь лібералізації фінансово-економічних відносин тощо.

Оскільки негативні тенденції, що були спричинені поширенням глобальної фінансової кризи, розповсюдженням пандемії COVID-19, загостренням політико-правової ситуації в країні та іншими нерегульованими соціально-економічними явищами, сформували у фінансовому секторі держави середовище стійкої нестабільності, це призвело до руйнівного впливу на банківську систему України та спричинило порушення фінансової стійкості та ліквідності банківських установ, знизило їх платоспроможність, що не могло не відобразитися на рівні та структурі зайнятості банківських працівників. І хоча в економічній літературі досить глибоко висвітлюються особливості та характеристики трансформації зайнятості у банківській сфері,

однак досі не розроблено методики, заснованої на впровадженні інструментів якісного аналізу взаємовпливу макро- та мікроекономічних факторів на зміни у структурі та рівні зайнятості банків. Методика має чітко враховувати як негативний, так і позитивний вплив тих чи інших глобальних факторів та викликів на формування системи зайнятості вітчизняних банків.

З урахуванням всеохоплюючих процесів глобалізації та стрімкого характеру розвитку цифровізації світового фінансового ринку, поширення пандемії COVID-19 все більшої уваги потребує вивчення впливу саме тих факторів, які важко виявити за допомогою фінансової звітності та не завжди можливо виміряти їх взаємовплив і зв'язки за допомогою кількісних параметрів. За таких умов особливої актуальності набуває розробка цілісної концепції та моделі аналізу особливостей трансформації зайнятості у банківському секторі України під впливом викликів сучасності.

Як показали дослідження наукової літератури, відсутність єдиного підходу до методів аналізу впливу макро- та мікроекономічних показників на рівень та структуру зайнятості банків, вимагає розробки більш досконалих методик оцінки трансформаційних процесів у сфері зайнятості. Тому, на нашу думку, окремої уваги заслуговує опис запропонованої у дослідженні методики аналізу для визначення впливу та чутливості реакції зайнятості на тенденції і зміни у макро- та мікроекономічному середовищі. Так, ефективна методика, призначена для застосування у банківській сфері, з одного боку, повинна бути побудована на методологічній базі, еквівалентній базі як вітчизняних так і зарубіжних банківських установ, щоб забезпечити єдину методологію для порівняності результатів розрахунків, а з іншого - мати рівень деталізації і технологічної реалізації, достатній для розробки і прийняття управлінських рішень як безпосередньо на рівні банків, так і на рівні органів державної влади країни. У цьому аспекті лише виявлення наявності взаємозв'язку між впливом економічних факторів і трансформацією зайнятості у банківських установах є недостатньо, оскільки крім можливості співставлення економічних показників з показниками, що

характеризують трансформаційні процеси зайнятості у банківському секторі, необхідною умовою є розробка інструментів та показників, що охоплюють аналіз специфічних рис економічних викликів сучасності, а також виявляють найбільш проблемні з них, на які вітчизняним банкам необхідно буде направити весь потенціал управлінського впливу і ресурсів. Виходячи з цього, запропонована нами у даному розділі модель має містити у собі комплексну методику, засновану на урахуванні досвіду розвитку національної економіки, а в основі побудови цієї методики має концентруватися твердження того, що стан трансформаційних процесів у сфері зайнятості працівників банківської системи України визначається рядом глобальних економічних, політико-правових, соціально-психологічних, культурних, інфраструктурних, екологічних та інших викликів сучасності, які тісно взаємопов'язані між собою, що, з одного боку, визначає складність його структури і часто неможливість виділення одного пріоритетного або ключового фактора, а з іншого - актуальність широкого охоплення показників для компактного їх подання, наочності і простоти сприйняття комплексної оцінки.

Комплексність методики оцінки впливу викликів сучасності у нашому дослідженні пропонуємо формуватися на основі аналізу даних за методикою стрес-тестування по семи узагальненим економічним показникам діяльності банку, на основі яких є можливість найбільш якісно виявити чутливість до впливу зовнішнього середовища на фінансово-економічну діяльність банків (співвідношення грошових коштів і загальних активів, частка кредитів та заборгованості клієнтів у загальних активах, співвідношення коштів клієнтів і загальних зобов'язань банку, частка резервних фондів банку у його власному капіталі, співвідношення чистого процентного доходу і прибутку після оподаткування, співвідношення чистого комісійного доходу і прибутку після оподаткування, частка власного капіталу у зобов'язаннях банку), та на чотирьох показниках, зміна яких описує реакцію сфери зайнятості у банківських установах (середньооблікова кількість штатних працівників,

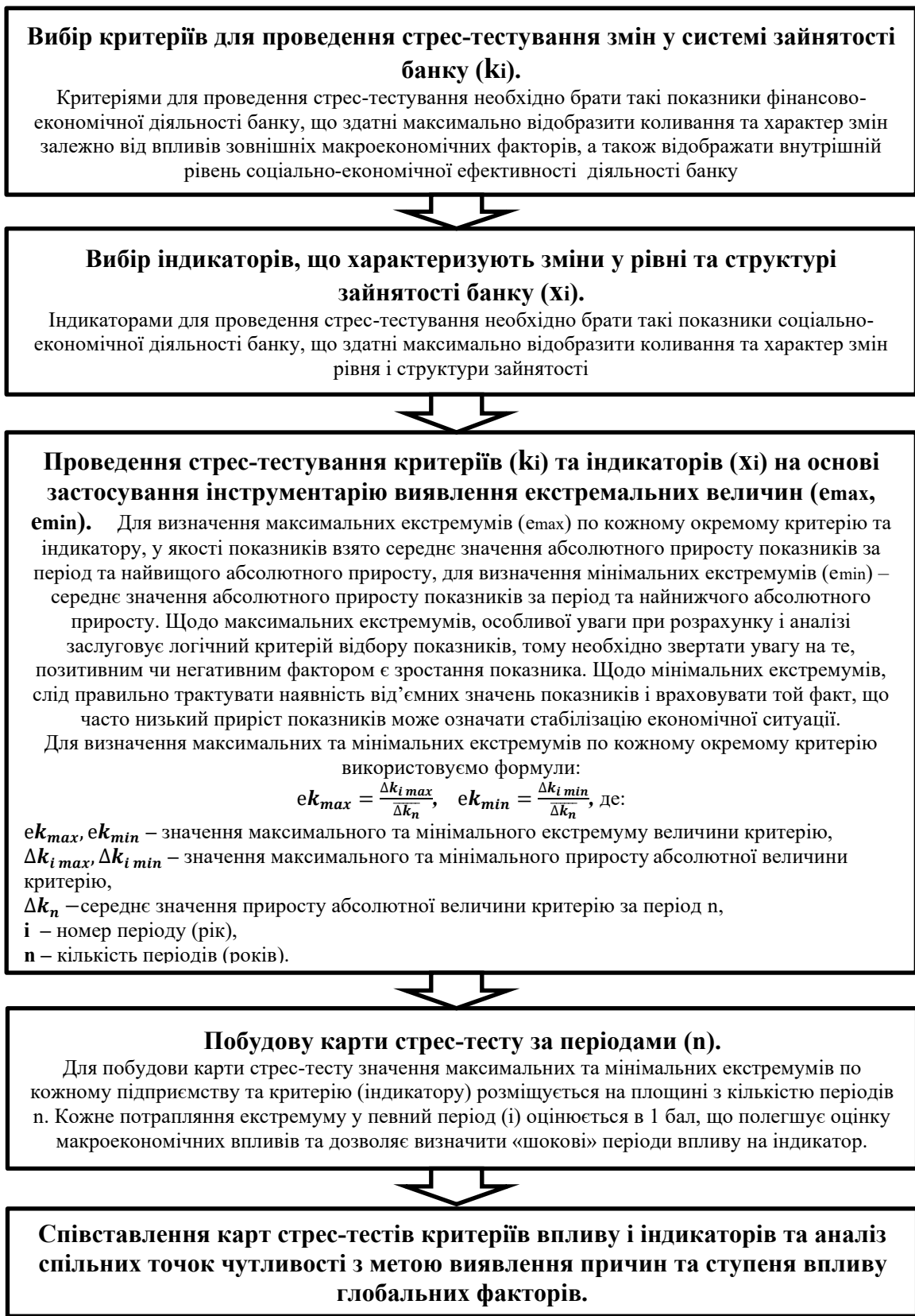
середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), фонд оплати праці).

Поширення наукових досліджень, що окреслюють актуальність застосування методів стрес-тестування в останні роки підтверджує його високу ефективність при використанні у ситуаціях кризи та невизначеності. Тому увага банків за сучасних умов має бути сконцентрована у напрямку побудови складних взаємопов'язаних моделей, направлених не лише на аналіз фінансової діяльності під впливом глобальних змін, але і на врахування наслідків цих змін для соціальної складової діяльності банків.

Стрес-тестування (stress testing) – метод кількісної оцінки ризику, який полягає у визначенні величини неузгодженої позиції, яка наражає банк на ризик та у визначенні шокової величини зміни зовнішнього фактора – валютного курсу, процентної ставки тощо. Поєднання цих величин дає уявлення про те, яку суму збитків чи доходів отримає банк, якщо події розвиватимуться за закладеними припущеннями. Для проведення Стрес-тестування використовують такі методи: тести чутливості, тести сценаріїв, і тести екстремальних величин [98].

Зустрічаються також визначення стрес-тестування як оцінки потенційного впливу на фінансовий стан кредитної організації низки заданих змін у факторах ризику, які відповідають виключним, але вірогідним подіям [95, с. 19].

Таким чином, взявши за основу елементи методики стрес-тестування, а саме інструментарій тестування екстремальних величин, на основі комплексу кількісних фінансово-економічних показників, що характеризують ефективність фінансово-економічної діяльності банків та синтезу підходу до аналізу глобальних економічних процесів через призму кластеризації економічних криз, що передбачає побудову карти стрес-тесту за періодами, пропонуємо таку модель стрес-тестування трансформаційних змін у зайнятості працівників банківської сфери (рис. 2.9).



**Рисунок 2.9. Модель стрес-тестування факторів трансформаційних змін зайнятості працівників банківської сфери**

Примітка: розроблено автором на основі власних досліджень



Розроблена модель передбачає використання елементів методики стрес-тестування, яка полягає у визначенні системи факторів внутрішнього середовища банку, що найбільш чутливо реагують на вплив глобальних тенденцій зовнішнього середовища, та вивченні цього впливу у співвідношенні зі зміною індикаторів, що характеризують процеси трансформації зайнятості. Моделювання залежності величин, що характеризують зміни у зайнятості працівників банківських установ від фінансово-економічних показників діяльності банків, зокрема, ефективності використання ресурсів та фінансової стійкості, засноване на аналізі періодизації екстремальних величин, що дає змогу пояснити зв'язок із сучасними глобальними тенденціям та визначити шляхи підвищення ефективності управління процесом трансформації зайнятості у сучасній банківській системі.

Хоча запропонована аналітична модель є достатньо багатокритеріальною і комплексною за своїми характеристиками, не слід ігнорувати той факт, що сила шоків, спричинених як глобальними так і локальними факторами, не завжди з такою ж силою відображається на індикаторах та показниках, включених в стрес-тести, то, на нашу думку, ефективність застосування моделі залежить від кількості обраних для аналізу індикаторів та їх якості, тобто здатності максимально відобразити силу впливу (екстремум) зовнішнього фактору. Іншими словами, вдала вибірка показників, що відображають, формують і впливають на стійкість і економічну діяльність банку, забезпечить більш повний та всебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування банку у співвідношенні із індикаторами змін рівня та структури зайнятості. Це дасть можливість адекватно та вчасно оцінити реакцію системи зайнятості банку на можливі зовнішні загрози з метою використання наявного досвіду, переваг та можливих інноваційних шляхів трансформації системи зайнятості в банку.

Оскільки результати використання методики стрес-тестів у нашому дослідженні спрямовані на пошук шоківих точок зміни показників та

визначення факторів і причин, що призвели до зміни індикаторів рівня та структури зайнятості в банку, даний метод не завжди є дієвим для прогнозування подальших змін показників, тому його варто використовувати разом з іншими інструментами, які можуть надати додаткову інформацію про потенційні загрози та можливості для функціонування досліджуваних банківських установ.

На основі запропонованої нами моделі, проведемо оцінку впливу основних викликів сучасності на зайнятість у банківському секторі. Відповідно до першого етапу моделі, для розрахунку критеріїв було відібрано показники фінансово-економічної діяльності банку, які представлені у Додатку Е. На їх основі було розраховано вихідні дані для визначення екстремумів фінансово-економічних критеріїв діяльності українських банків, які представлені у Додатку Ж та показники для розрахунку екстремумів фінансово-економічних критеріїв діяльності вітчизняних банків, представлені у Додатку К. Виходячи з отриманих значень показників та з урахуванням запропонованих на рисунку 2.9 етапів побудови моделі стрес-тестування було розраховано та згруповано вихідні параметри для побудови карти стрес-тестування на основі фінансово-економічних критеріїв діяльності 10 вітчизняних банків у 2013-2020 роках. Значення екстремумів за відібраними критеріями представлені у таблиці 2.13.

Аналізуючи вихідні параметри для побудови карти стрес-тестування на основі фінансово-економічних критеріїв діяльності вітчизняних банків можемо констатувати, що банківська система України, ще не оговтавшись від фінансової кризи 2014 року, зараз знову переживає чергову кризу, спричинену пандемією COVID-19. Однак слід зауважити, що введення жорстких карантинних обмежень менш «болісно» позначилося на фінансово-економічній діяльності банківської сфери порівняно з іншими секторами економіки.

Таблиця 2.13. Вихідні параметри для побудови карти стрес-тестування на основі фінансово-економічних критеріїв діяльності вітчизняних банків у 2013-2020 рр.

№ п/п	Назва банку	Критерій	k <sub>1</sub> (грошові кошти/ загальні активи)	k <sub>2</sub> (кредити та заборгованість клієнтів/ загальні активи)	k <sub>3</sub> (кошти клієнтів/ зобов'язання)	k <sub>4</sub> (резервні фонди банку/ власний капітал)	k <sub>5</sub> (чистий процентний дохід/ прибуток після оподаткування)	k <sub>6</sub> (чистий комісійний дохід/ прибуток після оподаткування)	k <sub>7</sub> (власний капітал/ зобов'язання)
1	АТ КБ "ПриватБанк" (а)	min	6,96	5,26	-0,77	-5,66	43,39	527,98	-5,86
		max	-0,63	-1,54	3,53	9,04	-20,70	-425,54	9,05
2	АТ "Ощадбанк" (б)	min	101,63	3,62	-0,72	-28,53	124,75	-65,19	7,95
		max	-53,10	-1,21	2,82	38,01	-208,82	81,40	-3,76
3	АТ "Укресімбанк" (с)	min	13,91	1,81	-3,45	-35,41	10,38	49,57	5,52
		max	-6,25	-0,34	6,23	45,87	-10,32	-47,84	-2,27
4	АБ "Укргазбанк" (d)	min	11,44	10,84	-1,48	-17,07	-3,69	-1,90	6,28
		max	-11,07	-4,13	3,04	21,73	5,73	5,79	-1,41
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль" (g)	min	39,40	4,12	-4,57	-0,80	16,63	14,97	4,87
		max	-44,65	-2,69	7,67	4,62	-7,57	-8,59	-7,98
6	АТ "Креді Агріколь Банк" (к)	min	27,45	2,92	-1,50	-2,08	-240,91	112,10	-106,55
		max	-12,64	-1,39	2,67	4,08	286,96	-124,62	50,22
7	ПАТКБ "Правекс Банк" (l)	min	8,34	6,67	-26,53	15,10	-80,37	-2,61	649,85
		max	-7,51	-6,43	29,49	-7,85	103,36	6,99	-1149,92
8	ПАТ "ПУМБ" (m)	min	9,02	6,43	-1,85	-28,03	141,55	137,70	18,52
		max	-2,19	-5,85	3,67	102,21	-124,05	-123,50	-17,82
9	АБ "Південний" (n)	min	-34,01	3,48	-3,95	23,50	8,26	12,59	3,08
		max	65,39	-1,19	3,68	-20,19	-4,83	-8,45	-1,15
10	АТ "Таскомбанк" (р)	min	-14,99	3,07	59,86	-1,57	-1066,77	2879,45	74,80
		max	6,46	-1,15	-48,69	5,81	1432,22	-4347,55	-171,39

Примітка: складено та розраховано автором за матеріалами власних досліджень

Як показав проведений аналіз, більшість досліджуваних банківських установ під впливом кризи, спричиненої пандемією, зберегла достатню прибутковість, хоча вона була і нижчою порівняно з попередніми роками. Відносна стійкість банківської системи до кризи від впливу пандемії, у порівнянні з впливом фінансової кризи 2014 року, що значно похитнула економічний стан вітчизняних банків, також підтверджується наразі відсутністю масового банкрутства банків.

Наступним етапом аналізу згідно запропонованої моделі є вибір індикаторів, що характеризують зміни у рівні та структурі зайнятості банків (хі). Як вже зазначалося, індикаторами для проведення стрес-тестування було обрано такі показники соціально-економічної діяльності банків: середньооблікова кількість штатних працівників; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працювали за сумісництвом; чисельності працівників, які працювали на умовах неповного робочого часу (дня, тижня); фонд оплати праці працівників. Значення відібраних показників для розрахунку індикаторів трансформації зайнятості у вітчизняних банках за період з 2013 по 2020 рік представлені у Додатку Л.

З метою наочної інтерпретації динаміка змін показників, обраних для розрахунку індикаторів, що характеризують трансформаційні процеси зайнятості у вітчизняних банківських установах протягом аналізованого періоду, представимо графіки 10 аналізованих банків по кожному з цих показників на рисунку 2.10.

Як свідчать дані графіків показника середньооблікової кількості штатних працівників банків, зображеного на рисунку 2.10, кількість штатних працівників невпинно знижується протягом досліджуваного періоду. Так, з 2013 по 2015 рік, у зв'язку з фінансовою кризою і виведенням з ринку значної кількості неплатоспроможних банків, чисельність штатних працівників досліджуваних банків загалом скоротилася на 18341 особу, з 95644 осіб до 77303 співробітників.

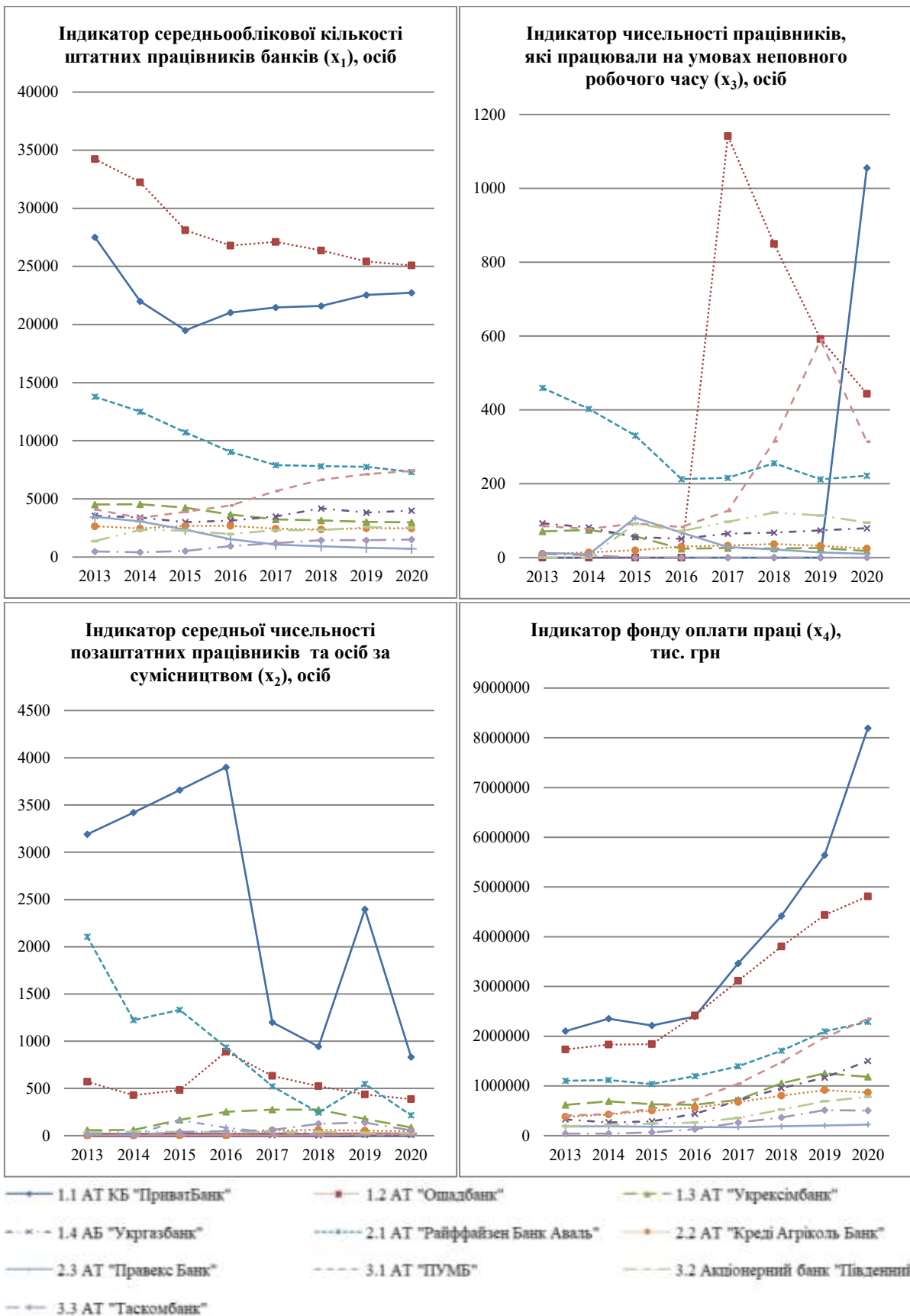


Рисунок 2.10. Динаміка показників для розрахунку індикаторів трансформації зайнятості у вітчизняних банках, 2013-2020 роки

Примітка: складено та розраховано автором за матеріалами [108-118]

Для порівняння, під впливом цифровізації економіки і пандемії COVID-19, до якої банківська система виявилася вже більш стійкою, скорочення відбулося лише на 93 особи, з 76817 осіб у 2018 році, до 76724 працівників у 2020 році. Аналізуючи структуру звільнень, слід звернути особливу увагу на такий аспект: у 2015 році скорочення чисельності працюючих у аналізованих банківських установах відбувалося за рахунок прямого фізичного скорочення кількості банківських представництв, департаментів та відділень, тоді як у 2020 році більш ймовірно слід врахувати наявність впливу такого фактора як «технологічне безробіття», яке в першу чергу пов'язане з ліквідацією робочого місця, що наразі масово відбувається в умовах поширення роботизації сфери послуг. Кількість працівників банків зменшується через те, що змінюється спосіб, яким відбувається виконання робочих функцій або модифікується сама бізнес-модель установи. Виходячи з цього, більшість тих працівників, які втратили роботу у даний період – це працівники, що виконували просту некваліфіковану працю або рутинну роботу, і в умовах трансформаційних змін у сфері зайнятості, частина з них повинна буде переорієнтуватись на новий ринок банківських послуг, який вимагає володіння більш глибокими або специфічними компетенціями, навичками та знаннями.

Як показує графік середньої чисельності позаштатних працівників, та осіб, що працювали за сумісництвом на рисунку 2.10, хоча під впливом цифровізації економіки пандемії COVID-19 у 2019 році в українському банківському секторі і почав формуватися тренд на «банки без офісу», однак перспективи масового переведення банківських співробітників на віддалену роботу у високій мірі залежать від специфіки галузі – витік конфіденційних даних може привести до катастрофічних наслідків. Ще однією причиною складнощів з поширенням віддаленої роботи у вітчизняних банківських установах є практично повна відсутність необхідного юридичного регулювання. Наприклад, згідно із законодавством роботодавець повинен сам досліджувати зовнішнє робоче місце на відповідність нормам безпеки,

охорони праці тощо, що, по-перше, є дуже складним процесом, а по-друге, відкриває безліч можливостей для недотримання трудового законодавства як зі сторони працівника, так і зі сторони банківської установи.

Під впливом карантинних заходів види виконуваних робіт позаштатних співробітників банків у 2019-2020 роках різнилися в залежності від місця їх роботи, однак, більшість з них були пов'язані з виконанням проектів. Тому найбільш затребуваними професіями на віддаленій основі у банках виявилися: програмісти, копірайтери, перекладачі, дизайнери, ілюстратори, SMM-спеціалісти, верстальники, тестувальники ПО, оператори, фахівці з реклами та маркетингу, мережеві адміністратори, бухгалтери, юристи, аналітики, ділові та технологічні дослідники.

Як бачимо з графіку на рисунку 2.10, на відміну від тенденції, що склалися в умовах попередньої фінансової кризи у 2014 році, коли у банківському секторі на перший план виходило скорочення витрат, в тому числі і фонду оплати праці, який займає серйозну частку у витратах банківських установ, за останні роки фонд оплати праці по майже всім банківським установам показав стабільне (і у деяких аналізованих банках навіть активне) зростання при зменшенні кількості працюючих. Дана тенденція пов'язана з тим, що сьогодні, під впливом пандемії COVID-19, розвитку інновацій та цифровізації економіки, майже всі банки відчувають гостру потребу в кваліфікованих фахівцях у нових сферах діяльності, яких поки що мало на ринку та рівень заробітної плати яких значно вищий від заробітної плати фахівців звичних і стандартних професій. Так, наприклад, зростання попиту і актуальність професії комплаєнс-контролера за сучасних умов пояснюється зростаючими вимогами до банків з боку регулятора та накладенням суворих штрафних санкцій, потреба у висококваліфікованих фахівцях із фінансового моніторингу – у зв'язку з впровадженням після набрання чинності нової редакції профільного закону «Ризик-орієнтований підхід та нові критерії фін моніторингу» у квітні 2020 року тощо.

Структурні та трансформаційні зрушення щодо показника зайнятості у період впливу пандемії і фінансових криз по даному індикатору також пояснюються тим, що багато працівників досліджуваних банківських установ в умовах кризи або карантину були готові погодитися на скорочення зарплати, однак більше половини з них задумувалось про зміну роботи, і, відповідно, при такому настрої результатом було зниження якості праці. Саме з цих причин керівництво аналізованих банківських установ намагалося не знижувати рівень заробітної плати працівників нижче докризового періоду та шукати альтернативні шляхи зайнятості для збереження якісних параметрів трудового потенціалу.

Щодо графіку чисельності працівників які працювали в банках на умовах неповного робочого часу, який проілюстровано на рисунку 2.2, то тут також помітною є тенденція до структурних зрушень даного показника під впливом пандемії у 2019-2020 роках, однак загальну тенденцію на даному етапі дослідження виявити складно: у деяких досліджуваних банках карантинні заходи спричинили появу даної форми зайнятості навіть якщо така форма раніше не існувала (АТ КБ "ПриватБанк" збільшив чисельність працівників даної форми зайнятості з 0 у 2019 році зразу до 1056 осіб у 2020 році), деякі банки, наприклад, АТ "ПУМБ", підвищив чисельність працівників, які працювали на умовах неповного робочого часу на 274 особи з 314 осіб у 2018 році, до 589 осіб, а деякі банки, навпаки, в умовах невизначеності і нестабільності економіки намагалися скоротити чисельність працівників даної форми зайнятості, наприклад, банк АТ "Райффайзен Банк Аваль", у якому чисельність даної категорії працівників у 2018 році складала 256 осіб, і вже у 2019 році скорочення відбулося до 212 осіб (на 44 особи). Однак, не зважаючи на те, що тенденція на даний тип зайнятості у банківському секторі ще не встигла остаточно сформуватися, взаємозв'язок трансформаційних змін за даним показником під впливом викликів сучасності вже досить характерно прослідковується.



Проаналізувавши обрані для моделювання показники, розрахуємо вихідні параметри для побудови карти стрес-тестування на основі соціально-економічних індикаторів зайнятості працівників вітчизняних банків у 2013-2020 роках. Результати розрахунків представлені у таблиці 2.14.

**Таблиця 2.14. Вихідні параметри для побудови карти стрес-тестування на основі соціально-економічних індикаторів зайнятості працівників вітчизняних банків у 2013-2020 рр.**

№ п/п	Назва банку	Індикатор середньооблікової кількості штатних працівників ( $x_1$ )		Індикатор середньої чисельності позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом ( $x_2$ )		Індикатор чисельності працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) ( $x_3$ )		Індикатор фонду оплати праці ( $x_4$ )	
		min	max	min	max	min	max	min	max
1	АТ КБ "ПриватБанк" (а)	8,08	-2,24	8,02	-4,32	0,00	7,00	-0,16	2,93
2	АТ "Ощадбанк" (б)	3,15	-0,24	9,69	-15,44	-4,60	18,00	0,02	1,59
3	АТ "Укресімбанк" (с)	2,67	-0,14	-23,10	24,27	4,49	-0,53	-0,85	4,12
4	АБ "Укргазбанк" (д)	-6,32	11,16	-3,50	8,75	14,00	-7,54	-0,36	1,99
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль" (г)	1,93	0,06	3,26	-1,12	3,47	-1,18	-0,48	2,29
6	АТ "Креді Агріколь Банк" (к)	9,59	-8,90	-1,46	7,29	-3,50	5,00	-0,69	1,85
7	АТ "Правекс Банк" (л)	2,06	0,24	-191,33	378,00	93,33	-231,00	-1,93	4,16
8	АТ "ПУМБ" (м)	-1,55	2,66	-0,54	7,00	-8,44	8,41	0,10	1,79
9	АБ "Південний" (н)	-1,75	5,84	9,00	-9,00	-1,47	6,78	0,20	2,01
10	АТ "Таскомбанк" (р)	-0,51	2,92	-13,20	10,02	4,90	0,00	-0,15	2,23

Примітка: складено та розраховано автором за матеріалами власних досліджень

З урахуванням визначених екстремумів критеріїв стрес-тестування та екстремумів індикаторів трансформації зайнятості у банківському секторі (Додаток М), було розраховано бальну оцінку впливу шоккових факторів на фінансово-економічну діяльність і зайнятість для досліджуваних банків у кожному конкретному періоді та побудовано карту стрес-тестування. Карта стрес-тестування вітчизняних банків за критеріями їх фінансово-економічної діяльності та індикаторами трансформації зайнятості у 2014-2020 рр. представлена у таблиці 2.15 і 2.16.

Згідно даних карти стрес-тестування, представленої у вигляді таблиць 2.15 і 2.16, позначення ек (ex) у колонках критеріїв min та max означає, відповідно, мінімальний та максимальний екстремум, який відноситься до певного періоду, при цьому порядковий індекс при екстремумі ек (ex) визначає номер критерію, а індекс, що позначається літерою – відповідне підприємство (згідно позначень підприємств у таблицях 2.13 і 2.14).

Для визначення чутливості критеріїв та індикаторів до змін, пов'язаних із впливом зовнішнього середовища і викликів сучасності пропонуємо формалізоване визначення порогових значень сумарних бальних показників за період:

$$b_{st} = \frac{2 \times i_k \times m}{n} \quad (1)$$

$b_{st}$  – порогове значення сумарних бальних показників за період,  
де  $i_k$  – кількість критеріїв (індикаторів), обраних для стрес-тестування,  
 $m$  – кількість банківських установ, на основі даних яких проводиться дослідження,  
 $n$  – кількість періодів (років).

Відповідно до формули (1), якщо сумарний бал показників у певному періоді ( $b_n$ ) задовольняє умову  $b_n > b_{st}$ , це означає наявність чутливості до впливу зовнішніх факторів на критерії та індикатори діяльності банківських установ, і чим більшим є значення  $b_n$  у порівнянні з  $b_{st}$ , тим сильнішою є реакція на фактори зовнішнього середовища.

**Таблиця 2.15. Карта стрес-тестування вітчизняних банків за критеріями їх фінансово-економічної діяльності та індикаторами трансформації зайнятості у 2014-2020 рр.**

Роки	k1 (грошові кошти/загальні активи)		k2 (кредити та заборгованість клієнтів/загальні активи)		k3 (кошти клієнтів/зобов'язання)		k4 (резервні фонди банку/власний капітал)		k5 (чистий процентний дохід/прибуток після оподаткування)		k6 (чистий комісійних дохід/прибуток після оподаткування)		k7 (власний капітал/зобов'язання)		Бали за критеріями діяльності банку		
	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	Сумарна кількість балів
2020	-	ek1m, ek1p	ek2k, ek2p	-	ek3m	ek3c	-	-	ek5b, ek5e	ek5l	ek6b, ek6e	-	ek7m	-	8	4	12
2019	-	ek1a, ek1b, ek1d	ek2d, ek2n	-	-	-	ek4a, ek4m	-	ek5d	ek5c	-	ek6c	ek7l	ek7a, ek7m	6	7	13
2018	-	-	-	ek2c, ek2d, ek2g, ek2l	ek3c, ek3d	ek3l	ek4l	ek4g, ek4p	ek5l, ek5n	ek5b	ek6n	ek6b	-	ek7k, ek7l, ek7n, ek7p	6	13	19
2017	ek1a, ek1b, ek1k, ek1l, ek1p	-	ek2c	ek2k, ek2p	ek3g, ek3k, ek3l	ek3p	-	ek4a, ek4k, ek4n	-	ek5n	ek6d, ek6l	-	-	ek7b, ek7c	11	9	20
2016	ek1d, ek1g, ek1n	ek1l	ek2a, ek2m	ek2n	-	ek3a, ek3b, ek3d, ek3k, ek3n	ek4b, ek4g, ek4p	ek4c	ek5a, ek5p	ek5g	ek6a, ek6p	ek6g	ek7a	ek7g	13	11	24
2015	ek1c, ek1m	ek1g, ek1k, ek1n	ek2b, ek2g, ek2l	-	ek3a, ek3p	ek3g	ek4c, ek4d, ek4k, ek4n	ek4b, ek4m	ek5k, ek5m	ek5d, ek5p	ek6k, ek6m,	ek6a, ek6d, ek6p,	ek7b, ek7c, ek7p	ek7d	18	12	30
2014	-	ek1c	-	ek2a, ek2b, ek2m	ek3b, ek3n	ek3m	-	ek4d, ek4l	ek5g	ek5a, ek5k, ek5m	ek6g	ek6k, ek6l, ek6m, ek6n	ek7d, ek7g, ek7k, ek7n	-	8	14	22

Примітка: складено та розраховано автором на основі власних досліджень

Таблиця 2.16. Карта стрес-тестування вітчизняних банків за індикаторами трансформації зайнятості у 2014-2020 рр.

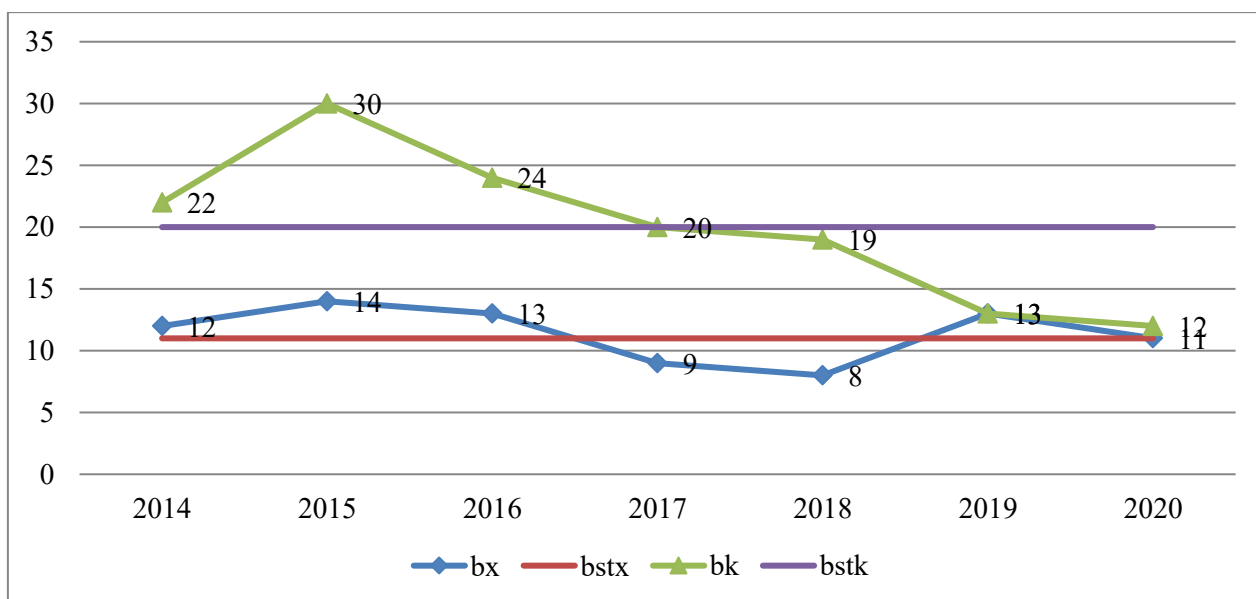
Роки	X1 (індикатор середньо-облікової кількості штатних працівників)		X2 (індикатор середньої чисельності позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом)		X3 (індикатор чисельності працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу, дня, тижня)		X4 (індикатор фонду оплати праці)		Бали за індикаторами зайнятості в банку		
	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	Сумарна кількість балів
2020	-	ex11	ex2d, ex2p	-	ex3k, ex3m	ex3a	ex4c, ex4k, ex4p	ex4a, ex4d	7	4	11
2019	-	ex1g	ex2c, ex2k, ex2n	ex2a, ex2d, ex2g, ex2m	ex3a	ex3m,	-	ex4g, ex4m, ex4p	3	10	13
2018	-	ex1d	-	ex2p	ex3b	ex3g	-	ex4c, ex4k, ex4l, ex4n	1	7	8
2017	ex1k	ex1b, ex1m	ex2a, ex2b	ex2k	-	ex3b, ex3d	-	ex4b	3	6	9
2016	ex1c, ex1l, ex1n	ex1a, ex1p	ex2l	ex2b	ex3c, ex3g, ex3l, ex3n	ex3k	ex4n	-	9	4	13
2015	ex1b, ex1d, ex1g	ex1k	-	ex2c, ex2l	ex3d, ex3p	ex3l, ex3n	ex4a, ex4b, ex4g, ex4l	-	9	5	14
2014	ex1a, ex1m, ex1p	ex1c, ex1n	ex2g, ex2m	ex2n	-	ex3c, ex3p	ex4d, ex4m	-	8	4	12

Примітка: складено та розраховано автором на основі власних досліджень

Використовуючи наведену вище формулу, розрахуємо порогові значення сумарних бальних показників за період для критеріїв та індикаторів моделі:

$$b_{stk} = \frac{2 \times 7 \times 10}{7} = 20, \quad b_{stx} = \frac{2 \times 4 \times 10}{7} = 11.$$

З метою наочного співставлення показників чутливості фінансово-економічних критеріїв діяльності банків та індикаторів трансформації зайнятості у 2013-2020 роках, зобразимо отримані результати по картах стрес-тестування вітчизняних банків у вигляді графіків (рис. 2.11).



**Рисунок 2.11. Співставлення графіків чутливості фінансово-економічних критеріїв діяльності банків та індикаторів трансформації зайнятості у 2013-2020 роках**

Примітка: побудовано та розраховано автором на основі власних досліджень

Відповідно до рисунку 2.11 можемо констатувати, що у категорії критеріїв (k) точки чутливості були виявлені у 2014, 2015 та 2016 роках, відповідно, у ці періоди сумарний бал перевищував граничне значення на 2, 10 і 4 пункти. Таким чином, за допомогою запропонованої моделі ще раз було доведено значну взаємозалежність між фінансовою кризою 2014 року (а також її наслідками у наступних періодах), та фінансово-економічними критеріями діяльності банків.

У той же час, по категорії індикаторів, що визначають зміну рівня та структури зайнятості у банківському секторі було отримано наступні дані: 2014, 2015, 2016 та 2019 роки показали чутливість зайнятості до зовнішніх факторів, а відповідне перевищення порогового рівня склало 1, 3, 2 і 2 пункти. Таким чином, індикатори зайнятості за кількістю балів по екстремумах не лише чутливо відреагували на фінансову кризу 2014 року, але й показали взаємозв'язок з основними тенденціями сьогодення – цифровізацією та пандемією-COVID-19 (2019 рік).

Таким чином, у результаті побудови карт стрес-тесту було визначено, що як критерії фінансово-економічної діяльності банків, так і індикатори зайнятості у банківському секторі мають високу чутливість у розрізі криз та рецесій за відповідними періодами: фінансова криза 2014 року та рецесія економіки у 2019 році.

Таким чином, отримані результати застосування моделі стрес-тестування факторів трансформаційних змін зайнятості працівників банківської сфери для аналізованої групи банків, яка включала як банки із часткою державної власності, так і банки з іноземним та приватним капіталом, засвідчили, що, виходячи із тенденцій та змін величини критеріїв фінансово-економічної діяльності банків, у відповідні періоди також відбувалася зміна індикаторів трансформації зайнятості банків. Ці періоди співпадають із проявами фінансових криз та рецесій економіки, що підтверджує тісноту взаємозв'язку між сучасними соціально-економічними процесами у країні та зайнятістю населення.

При цьому «шокові точки» для фінансових критеріїв та індикаторів мали різну силу дії та напрям впливу для різних етапів та видів макроекономічного впливу. Так, характерною є більш помірна реакція індикаторів зайнятості на фінансову кризу, яка спричиняла лише зміну індикатора, що характеризує рівень зайнятості, тоді як рецесія економіки, пов'язана з пандемією COVID – 19, активно вплинула на появу екстремумів серед структурних індикаторів зайнятості. Виявлені чинники та тенденції

вимагають розробки і впровадження подальших заходів, спрямованих на оперативний контроль за індикаторами зайнятості групи банків, що досліджуються, з метою переходу на якісно новий рівень трансформації зайнятості у банківській системі України.

## **Висновки до розділу 2**

1. Для аналізу впливу факторів фінансової кризи, пандемії COVID-19 і цифровізації економіки на трансформацію зайнятості у банківському секторі запропоновано схематичну модель, що містить у собі два рівні впливу характерних ринків та специфічних факторів на процес трансформації зайнятості у банківському секторі. Дана модель передбачає факт того, що аналізовані фактори взаємопов'язані між собою та характеризуються однаковим набором ключових домінантних характеристики факторів. Перший рівень впливу характеризує різноспрямованість дії кожного з факторів на окремі види ринку, що пов'язані із діяльністю банківських установ. Характерним для цього рівня є розподіл ринків за інтенсивністю чутливості до аналізованих факторів. Так, на вплив фінансової кризи найбільш сильно реагує ринок фінансового капіталу, валютний ринок та ринок праці. На вплив фактора пандемії COVID-19 – ринок охорони здоров'я, інформаційний ринок і ринок праці, фактор цифровізації економіки викликає зміни на ринку інновацій, ринку освітніх послуг, інформаційному ринку та на ринку праці, що вказує на тісний зв'язок між впливом глобальних макроекономічних факторів, і зайнятістю працівників, як одного з головних елементів ринку праці. Останні складові моделі спрямовані на виявлення трансформаційних змін у структурі зайнятості банківських установ та передбачають аналіз наслідків настання цих змін.

2. За результатами апробації моделі було схематично відображено та проаналізовано зміни у структурі зайнятості банківського сектору під впливом факторів фінансової кризи, пандемії COVID-19 і цифровізації

економіки. Результати аналізу показали, що під впливом фактору фінансової кризи політика у сфері зайнятості українських банків була спрямована на фізичне скорочення усіх видів і форм зайнятості, а структура нестандартної зайнятості під впливом даного фактору залишалася консервативною та нерозгалуженою. Вплив фактору пандемії COVID-19 ознаменував значні трансформаційні перетворення у структурі зайнятості банківського сектору, що супроводжувалися активним впровадженням і поширенням дистанційної зайнятості на всі сфери діяльності банківських установ, застосування якої показало у результаті низку переваг у порівнянні з традиційними формами зайнятості та розширення спектру використання інших нестандартних форм зайнятості, які відносно певних видів робіт та професій, були застосовані вперше за всю практику господарсько-економічної діяльності банків. Специфіка ж впливу фактора цифровізації економіки на структуру зайнятості у банківському секторі характеризувалася сприянням розширенню форм і видів нестандартної зайнятості: банки стали залучати до своєї діяльності працівників за такими новими типами зайнятості, як фріланс і аутсорсінг, а активне застосування цифрових технологій у банківській сфері змінило саму структуру праці, поглибивши дисбаланс між професіями.

3. Запропоновано комплексну систему аналізу взаємозв'язків між фінансово-економічними факторами та трансформаційними процесами у системі зайнятості банків, на основі поєднання методів соціального дослідження та якісної оцінки трансформаційних заходів із статистичними методами, яка передбачає такі етапи: формування вибірки з банківських установ, які відповідають критеріям для проведення економічного аналізу; проведення критеріального аналізу ступеня трансформації зайнятості у вітчизняних банках; формування системи економічних показників, що відображають дію економічних факторів на зайнятість з метою виявлення взаємозв'язків між економічними показниками і результатами критеріального аналізу ступеня трансформації зайнятості; кореляційний аналіз взаємозв'язків між економічними показниками та результатами



критеріального аналізу ступеня трансформації зайнятості у вітчизняних банках; регресійний аналіз ступеня впливу економічних факторів на показники ступеня трансформації зайнятості у вітчизняних банках; аналіз каналів впливу елементів системи трансформації зайнятості в банках на економічні показники їх діяльності. Використання даного підходу дозволяє вимірювати ступінь досягнення завдань політики зайнятості, оцінювати економічні наслідки трансформаційних процесів та визначати необхідність внесення в неї змін у відповідності із сучасними економічними умовами.

4. За результатами використання комплексної системи аналізу, побудованої на основі синтезу критеріального оцінювання та кореляційно-регресійного підходу, було встановлено, що досліджувані банківські установи перебувають на шляху трансформаційних змін у системі зайнятості, про що засвідчують досить високі сумарні критеріальні показники. Разом з цим кореляційно-регресійний аналіз співвідношення показників критеріального оцінювання ступеня трансформації зайнятості і фінансово-економічних показників діяльності вітчизняних банків, встановив наявність впливу між ефективністю діяльності банків та розвитком нових напрямів трансформації зайнятості банківських установ за сучасних умов. Але, оскільки ефект від удосконалення системи зайнятості не завжди є явним і часто не відображається на фінансово-економічних результатах діяльності банківських установ, для поглиблення дослідження були розроблені варіанти каналів впливу елементів системи трансформації зайнятості в українських банках на ефективність їх діяльності, використання яких дасть можливість значно посилити зв'язок між сучасними економічними тенденціями та трансформаційними процесами у системі зайнятості банківських працівників.

5. За результатами проведеного дослідження виокремлено вплив групи основних викликів сучасності, які потребують специфічних підходів аналізу у контексті змін та трансформацій, які відбуваються у соціально-економічній сфері діяльності банківської системи. З цією метою було розроблено модель стрес-тестування оцінки впливу глобальних факторів на зміни у рівні і

структурі зайнятості працівників банківських установ, що ґрунтується на застосуванні інструментів пошуку екстремальних величин як на рівні окремої банківської установи, так і на рівні банківської системи загалом. Етапи застосування даної моделі включають: 1. вибір критеріїв для проведення стрес-тестування змін у системі зайнятості банку; 2. вибір індикаторів, що характеризують зміни у рівні та структурі зайнятості банку; 3. проведення стрес-тестування критеріїв та індикаторів на основі застосування інструментарію виявлення екстремальних величин; 4. побудову карти стрес-тесту за періодами; 5. співставлення карт стрес-тестів критеріїв впливу та індикаторів, аналіз спільних точок чутливості з метою виявлення причин та ступеня впливу глобальних факторів.

6. У рамках запропонованої моделі окремої уваги приділено розробці методики аналізу для визначення впливу та чутливості реакції зайнятості на тенденції і зміни у макро- та мікроекономічному середовищі. За допомогою використання методу визначення екстремальних величин спочатку було встановлено існування взаємозв'язку між критеріями, що характеризують фінансово-економічні результати діяльності вітчизняних банків та ступенем трансформаційних змін у зайнятості банку. На основі отриманих результатів були побудовані карти стрес-тесту, це дало можливість визначити, що критерії фінансово-економічної діяльності банків та індикатори зайнятості у банківському секторі мають високу чутливість щодо криз за відповідними періодами, однак по різному реагують на впливи макроекономічних факторів різних періодів. Сформовані пропозиції щодо причин та напрямів трансформаційних змін у сфері зайнятості під впливом викликів сучасності підтвердили доцільність та необхідність впровадження запропонованої моделі стрес-тестування у діяльність вітчизняній банківських установ.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ**

### **3.1. Удосконалення зайнятості у банківському секторі через пошук інноваційних форм зайнятості**

У сучасній практиці функціонування банківських установ питання підвищення їх економічної ефективності за рахунок переходу до інноваційних форм зайнятості набуває особливого значення, оскільки банки акумулюють величезні ресурси і перерозподіляють їх відповідно до інтересів товаровиробників і населення, істотно впливаючи при цьому на розвиток економіки і суспільства загалом. Однак результати досліджень різних наукових джерел показали, що проблема застосування інноваційних форм зайнятості у діяльності банківських установ все ще не знайшла комплексного обґрунтування у сучасних наукових джерелах. Тому на основі визначених особливостей зайнятості в банку і загальних характеристик діяльності вітчизняних банківських установ, вважаємо за необхідне проаналізувати трансформаційні особливості переходу до інноваційних форм зайнятості у вітчизняному банківському секторі за сучасних умов.

В Україні пандемія COVID-19 та масова цифровізація соціально-економічних відносин мала позитивний результат щодо впливу на розвиток банків, надавши їм свободу дій у використанні пристроїв, додатків та інших цифрових каналів в повній мірі. Банки негайно відреагували на кризу COVID-19, активізувавши підтримку клієнтів в контакт-центрах і цифрових каналах, а також реорганізувавши свої відкриті відділення для соціального дистанціювання. Скоротилась кількість працюючих відділень банків, що було пов'язано з автоматизацією банківських операцій та поширенням онлайн-продажу банківських продуктів, це дало можливість банкам оптимізувати свої мережі та скоротити «традиційний» банківський персонал за рахунок переходу до активного використання нестандартних форм зайнятості для даного виду економічної діяльності.

Це стало підтвердженням того, що на сьогодні вже необхідно відійти від стереотипу сприйняття нестандартних форм зайнятості як «неповноцінних», оскільки за умов цифровізації світової економіки сучасний банківський працівник може вміло поєднувати різні форми зайнятості в різні періоди та з урахуванням різних факторів впливу. Крім того, протягом останніх років, під впливом пандемії та фінансових криз, що зумовлювали необхідність скорочення витрат на утримання персоналу, вітчизняні банки почали активно використовувати нестандартні форми зайнятості, а найбільш популярними стали різні форми дистанційної роботи.

На даному етапі дослідження слід зазначити, що як для вітчизняних, так і для міжнародних організацій у сфері регулювання трудових відносин стрімкий розвиток нових форм зайнятості ставить багато концептуальних питань. Основні з них – відсутність консенсусу щодо того, як класифікувати інноваційні явища, що виникають у сфері зайнятості (наприклад, як класифікувати працівників цифрової платформи як самозайнятих або як найманих працівників), а також де знаходиться межа взаємодії між термінами «інноваційні (нові) форми зайнятості» та відповідними поняттями «нестандартна форма зайнятості», «неформальна робота», «фріланс» тощо. Дослідження показали, що більшість наукових дискусій про нестандартні форми зайнятості припускають, що форми зайнятості, що віднедавна з'явилися на ринку праці, не повністю охоплюються окремими концепціями зайнятості, тому включаються до загальної категорії «нестандартна форма зайнятості» і характеризуються фізичним місцем розташування роботи, новими способами поділу завдань, домовленостями про співпрацю між самозайнятими працівниками та використанням цифрових технологій тощо.

В Україні дослідження, що на науковому рівні підтверджують взаємозв'язок між впровадженням нестандартних форм зайнятості та ефективністю діяльності вітчизняних банківських установ лише набувають розвитку за сучасних умов. Так, висновки про розвиток процесів трансформації зайнятості в контексті необхідності впровадження

інноваційних форм зайнятості у банківському секторі зроблено у працях Грішної О. А. [34]. Основну увагу вчена приділяє пошуку оптимальних форм раціонального використання людського та соціального капіталу з метою підвищення його гнучкості, мобільності та адаптивності, стверджуючи, що у банківській сфері на сьогодні цього неможливо досягти, застосовуючи виключно традиційні форми зайнятості, оскільки розвиток трудових відносин відбувається під впливом глобальної цифровізації усіх сфер суспільно-економічної діяльності і потребує впровадження інноваційних форм зайнятості у вітчизняний банківський сектор. Однак, отримані вченою висновки щодо сутності та особливостей впровадження інноваційних форм зайнятості на вітчизняних ринках за сучасних умов, потребують глибокого вивчення та проведення на їх основі подальших досліджень.

У той же час, Азьмук Н. А. [3] приділяє значну увагу сучасним тенденціям використання цифрових технологій як у виробництві, так і у сфері послуг. Даний фактор змінює процес праці, трансформує соціально-трудова відносини і як результат, сприяє розвитку цифрової зайнятості. Відповідно до цього вченою пропонується система заходів регулювання ринку праці та адаптації зайнятості у різних сферах до умов цифрової економіки, однак специфіка зайнятості у банківській сфері та особливості впливу інших факторів, окрім цифровізації, на перехід до інноваційних форм зайнятості у банківських установах досліджено не було.

Інша вчена, Давидюк Л. П. [45], досліджує зв'язок між розвитком нестандартних форм зайнятості у світі та наслідками трансформації міжнародного ринку праці, наголошуючи, що нестандартна зайнятість за сучасних умов є певним важелем для вирішення тих проблем зайнятості, які вже не можливо вирішити, застосовуючи типові форми зайнятості в різних сферах економіки, оскільки має такі переваги як гнучкість, адаптивність до змін у технологіях. Однак, даний аспект питання вченою розглядається дещо відокремлено від цифрових факторів, які спричиняють

процес переходу до інноваційних форм зайнятості у вітчизняному банківському секторі на сьогодні, тому дослідження у даному напрямі також потребують поглибленого аналізу.

Наукові праці Гузар У. Є. та Луцик М. В. [39] теж присвячені вивченню розвитку нестандартних форм зайнятості, але основна увага у дослідженнях спрямована на класифікацію нестандартних форм зайнятості, визначення їх переваг і недоліків, перспектив розвитку за сучасних умов, не визначаючи специфіку для банківського сектору.

Галайда Т.О., Н. Б. Теницька Н. Б., Черногорська Н. В. [26] у своїх роботах розширюють спектр аналізу сучасних проблем та перспектив розвитку нестандартних форм зайнятості в Україні за рахунок проведення досліджень в умовах інноваційної моделі економіки та з урахуванням специфіки бізнесу і ефективності економічної діяльності підприємств, однак трансформація зайнятості виробничих підприємств зумовлена не ідентичними факторами, порівняно зі сферою банківських послуг, що потребує більш комплексного підходу та врахування специфіки сфери послуг за сучасних умов.

Не зважаючи на значну кількість робіт науковців, дослідження яких спрямовані на вивчення розвитку нестандартних форм зайнятості, на сьогодні так чітко і не визначено, які саме інноваційні форми зайнятості є перспективними за сучасних умов для банківського сектору України.

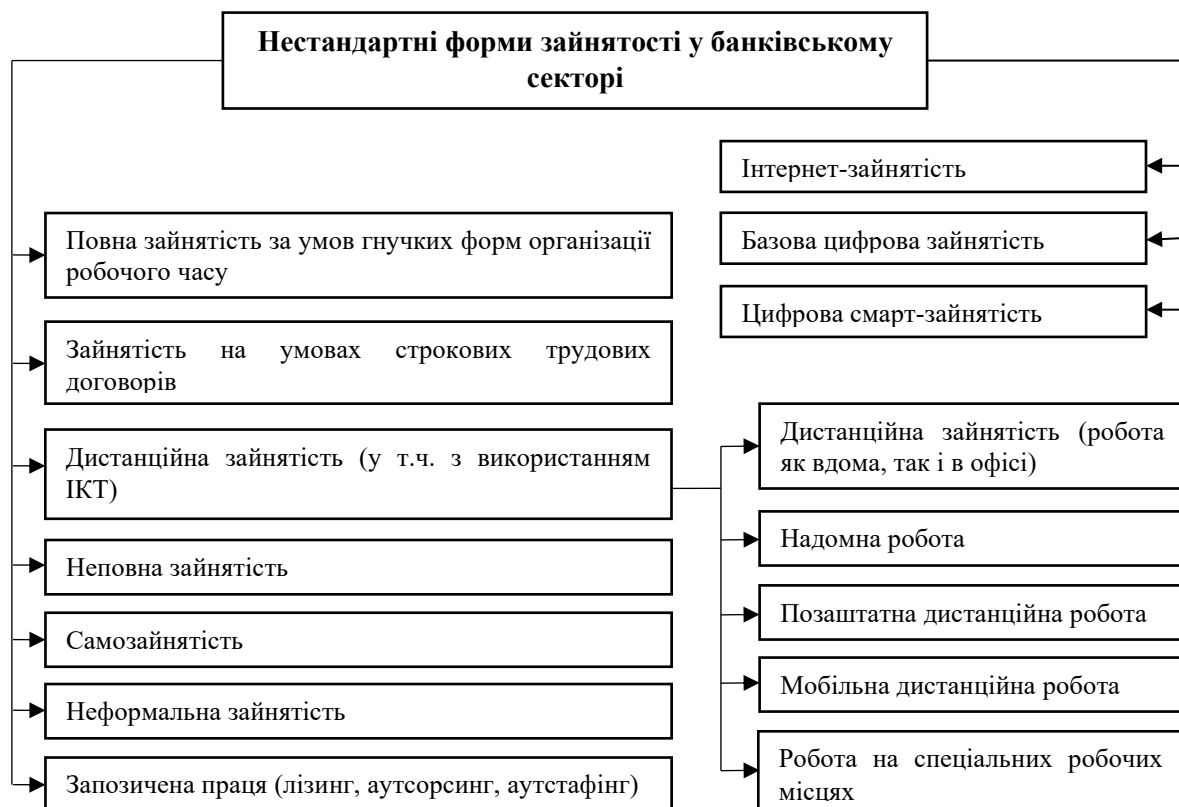
Так, Ч. Хенді вважає, що, відмовившись від стереотипу сприйняття нестандартних форм зайнятості як неповноцінних і зібравши їх у єдиний портфель, працівник може вміло контролювати фінансові потоки у різні періоди життя з урахуванням різних життєвих обставин. У цьому контексті самозайнятість, зайнятість неповний робочий день та інші види нестандартної зайнятості можуть створити більш стійкий і одночасно гнучкий фундамент матеріального існування, додатково надаючи можливості для свободи у розпорядженні власним життям [206].

В Україні активізація розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій

і доступності Інтернету, як результат впливу пандемії на структуру та форми зайнятості у вітчизняній банківській сфері, призвели до переміщення певної кількості робочих місць поза офісні приміщення і до широкого використання дистанційної форми зайнятості [32, с.91].

Це спричинило швидкі зміни характеру попиту з боку майбутньої робочої сили, банківські установи були змушені розробляти нові підходи і моделі для розвитку навичок, щоб забезпечити гідні робочі місця для більшості населення працездатного віку. Збільшення інвестицій в людський капітал і розвиток навичок відіграють вирішальне значення для доступу до робочих місць завтрашнього дня, і для того, щоб працівники з уже існуючої робочої сили могли залишатися активними на ринку праці у банківській сфері. Тому, на нашу думку, найбільша перспектива та соціальна значущість для банківського сектору сьогодні вбачається у розвитку дистанційних форм нестандартної зайнятості з використанням новітніх технологій. У міжнародному вимірі дана форма зайнятості відома під різними визначеннями: у США поширений термін телеком'ютинг (telecommuting job), у Європі – телеробота (telework). За визначенням провідної організації у сфері дослідження телероботи Європейської ініціативи (European Telework Development Initiative), телеробота виникає тоді, коли ІКТ використовуються для виконання роботи на відстані від місця, де необхідні результати цієї роботи, або від місця, де вона зазвичай виконується [61, с. 85].

Відповідно до цього, проаналізуємо різні види дистанційної роботи серед нестандартних форм зайнятості, що, на нашу думку, відповідають критерію інноваційних форм зайнятості для вітчизняного банківського сектору з урахуванням впливу сучасних трансформацій у суспільно-економічній сфері, і враховують такі аспекти, як використання телекомунікаційних технологій та типи робочих місць (рис.3.1) [39, с. 469; 42, с. 226; 44, с. 32].



**Рис. 3.1. Розвиток інноваційних форм зайнятості у вітчизняному банківському секторі під впливом сучасних трансформаційних економічних процесів**

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Відповідно до класифікації, представленої на рисунку 3.1, нами було виділено такі види дистанційної роботи, які можуть відповідати інноваційним формам зайнятості у банківському секторі за умов розвитку цифровізації економіки:

- дистанційна зайнятість, що передбачає роботу як вдома так і в офісі: даний вид зайнятості застосовується в банках переважно для висококваліфікованого персоналу, що знатний до самоорганізації, креативності та користується довірою у роботодавця. Зазвичай на роботу вдома відводиться більша частина часу (наприклад, працівники підрозділу ІТ банку);



- надомна робота – передбачає виконання сукупності одноманітних операцій, які не вимагають наявності у їх виконавця високої кваліфікації та особливих знань і умінь (у банку це працівники, що займаються підготовкою відправлень клієнтам);

- позаштатна дистанційна робота – це робота, яку здійснюється позаштатними працівниками вдома на підставі договору з роботодавцем (до таких функцій працівників в банку належить збір інформації щодо простроченої заборгованості);

- мобільна дистанційна робота – робота, що пов'язана із застосуванням нових видів технологій. Комунікація працівників із клієнтами відбувається за допомогою комп'ютерної техніки, у результаті чого клієнт отримує необхідну йому послугу у безконтактному режимі (у банку ці функції виконують мобільні агенти – продавці банківських продуктів, оператори гарячих ліній);

- робота на спеціальних робочих місцях – передбачає роботу в колективі однодумців, що значно підвищує її продуктивність, спеціально для цього роботодавець має надати та обладнати спеціальні приміщення, які мають бути забезпечені телекомунікаційним зв'язком (у банку це може бути програміст, дизайнер, маркетолог).

Таким чином, ми розглянули різновиди дистанційної форми зайнятості у банківському секторі як один із варіантів стратегії оволодіння неминучістю змін, що диктують нам сучасні соціально-економічні умови. При цьому важливо відзначити, що під впливом цифрових технологій в трансформаціях сучасності з'являються нові реалії, для яких необхідна інша, більш диференційована термінологія, зокрема для нових нестандартних форм зайнятості, що дозволить визначати найбільш малопомітні нюанси та тенденції на ринку праці у банківській сфері.

Не лише технологічний прогрес став причиною того, що більше 50% всіх процесів життєдіяльності людини у фінансовій, соціально-економічній і побутовій сфері зараз відбуваються у «віртуальному просторі». Пандемія

COVID-19 також прискорила перехід до нової інноваційно-цифрової моделі зайнятості, спричинивши розвиток ринку інноваційної праці і цифровізації банківського сектору, що проявилось у нових формах взаємодії суб'єктів ринку і виникненні нових форм і видів зайнятості, зокрема «цифрової зайнятості».

Під «цифровою зайнятістю» слід розуміти економічну доцільну діяльність, яка виконується стаціонарно на робочому місці роботодавця або дистанційно виключно за допомогою використання цифрових технологій. При цьому критеріями віднесення зайнятості до цифрової є: процес праці, який відбувається виключно з використанням цифрових технологій; диджиталізація соціально-трудових відносин; взаємодія проектної команди через он-лайн платформи; результат праці – цифровий продукт, оплата за виконання замовлення через цифрові фінансові системи [3, с.33].

З урахуванням зазначених сучасних світових тенденцій, у представлену на рисунку 3.1 класифікацію нестандартних форм зайнятості для банківських установ нами було додатково включено такі форми нестандартної зайнятості як базова цифрова зайнятість та цифрова смарт-зайнятість. Базова цифрова зайнятість передбачає виконання будь-якої роботи за допомогою цифрових технологій відповідно до заданої технології. Результатом базової цифрової зайнятості є цифрова послуга згідно встановленого регламенту. Особливістю є те що результат даної діяльності може відтворюватися для певної кількості споживачів. При цьому сама послуга не має інноваційного змісту [3, с. 34].

Цифрова смарт-зайнятість – це інноваційна діяльність, що здійснюється з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій, результатом якої є створення нового цифрового продукту або суттєве покращення існуючих наукових, духовних, культурних та матеріальних благ суспільства. Прикладами цифрової смарт-зайнятості можуть бути: розробка стартапів, програмного забезпечення, нового сервісу, технології, матеріалів, видів енергії, наукові дослідження тощо [3, с. 35].

Крім того, окремою формою зайнятості, віднесеною нами до інноваційних форм зайнятості у банківському секторі, сьогодні виступає також інтернет-зайнятість – це нова атипова форма зайнятості, заснована на досягненнях інформаційно-комунікативних технологій, коли Інтернет виступає сполучною ланкою між роботодавцем та виконавцем. Як і інші інноваційні форми зайнятості, у банківському секторі, інтернет-зайнятість поширюється серед невеликої кількості «новаторів», за якими у перспективі почнуть підключатися ширші категорії працівників [147, с. 82].

Відмінною рисою розвитку у банківському секторі інноваційних форм зайнятості виступають певні позитивні зміни, соціально-економічний ефект, який проявляється як на індивідуальному рівні, так і на суспільному. Даний ефект може знаходити прояв як у економічних показниках (у зростанні доходів, продуктивності праці, економії коштів, підвищенні частки інтелектуального продукту, зростанні конкурентоспроможності тощо), а також характеризуватися у соціальному вимірі (розширення можливостей до творчості, самореалізації, зростання професійного статусу, задоволеності роботою тощо). Взаємне посилення економічного та соціального ефекту сприяє подальшому розвитку людського потенціалу працівників та суспільства, зростанню конкурентоспроможності економіки. Оскільки, на нашу думку, вигоди від застосування інноваційних форм зайнятості можуть розглядатись як з позицій працівника, так і з позицій трудового колективу, роботодавця, держави і суспільства.

Основною рисою переходу банківського сектору до інноваційних форм зайнятості є також досягнення більшої гнучкості у порівнянні із стандартною організацією зайнятості. Відповідно до висновків фахівців Єврофонду, гнучкість – є ключовою концепцією, властивою всім новим формам зайнятості [177, с. 135].

Активний розвиток та поширення інформаційних технологій у банківській діяльності призводять також до формування нових соціально-трудова структур, що характеризується інноваційними формами зайнятості,

та створення нових форм праці, наприклад, роботи через інтернет-платформи, роботи на вимогу через мобільні програми тощо. Крім того, у банківському секторі виникає нова категорія зайнятих – «віртуальні комірці», що охоплює фахівців, які забезпечують розробку, впровадження і функціонування інформаційних продуктів. «Віртуальні комірці» проникають і у «неінформаційні» сектори економічної діяльності. Однією з сфер їхньої діяльності є робота за межами офісу, телеробота тощо. Між роботодавцями і працівниками устанавлюються віртуальні «дистанційні економічні стосунки» [127, с. 175].

Одночасно з цим, виникнення нових форм зайнятості та трудової діяльності, відмінних від тих, що існували раніше ставить питання про проблемність та деформаційний характер їх функціонування. А впровадження цифрових форм зайнятості у банківських установах посилює нерівність працівників через цифрову прірву.

Нестандартні форми зайнятості в першу чергу впливають якість зайнятості у банківському секторі. Хоча деякі інноваційні форми зайнятості пропонують покращені можливості для суміщення професійної діяльності та особистого життя, графік роботи відповідно до інших формується і диктується впливом коливання попиту. Такі умови праці можуть негативно впливати на ефективність роботи працівників через непостійність режиму праці, роботу у незручний час, а також через невизначеність у рівні доходу.

Не зважаючи на деякі недоліки впровадження інноваційних форм зайнятості, міжнародний досвід забезпечення ефективності трансформації зайнятості у банківському секторі є позитивним. Так, за даними американської консалтингової компанії Crowe, рівень плинності кадрів у банківській сфері США знизився на із 23,6% (до пандемії COVID-19) у 2019 році до 16,2% у 2021 році. Одним із першочергових факторів ефективного кадрового забезпечення на думку експертів стало те, що майже три із чотирьох американських банків (74%) дозволяють частині (менше половини) своїх співробітників продовжувати працювати з дому [159]. У

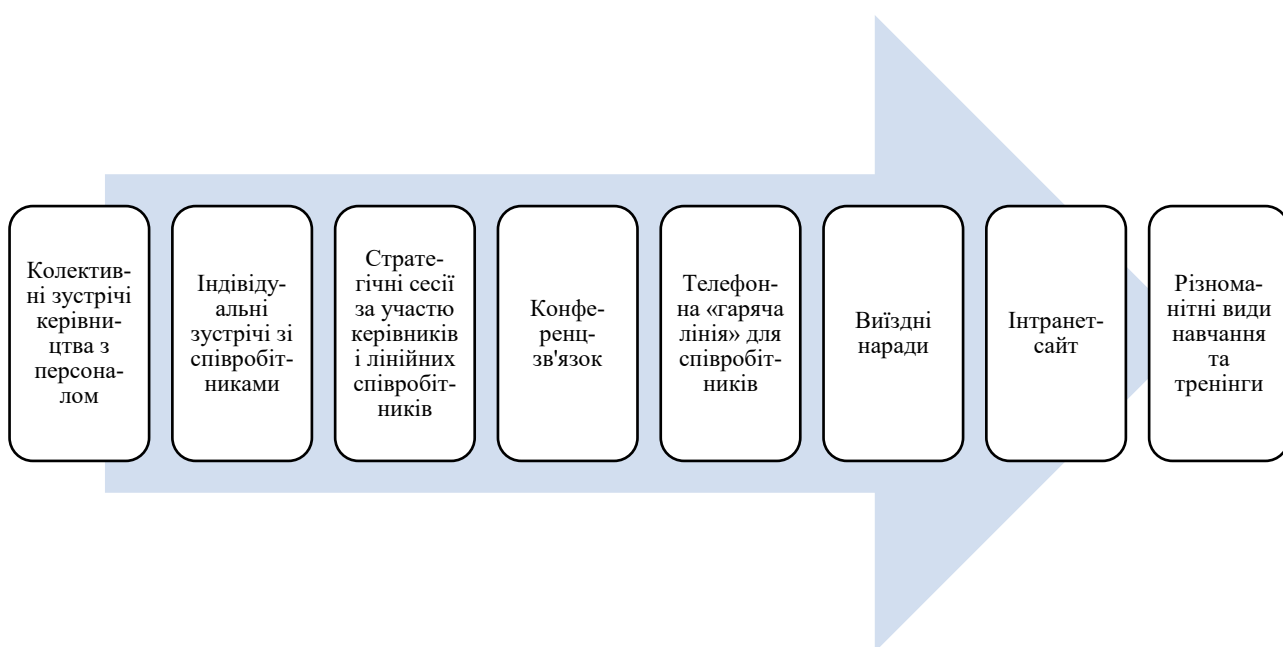
Великобританії також деякі банки та кредитні спілки скористалися можливістю, наданою пандемією, з метою реконструкції існуючих робочих процесів для своїх співробітників, щоб вони найкраще підходили кожному члену команди. Наприклад, британський небанк Atom Bank у кінці 2021 року ввів чотириденний робочий тиждень (ідея полягає в тому, що співробітники працюють по 34 години протягом чотирьох днів замість 37,5 протягом п'яти днів та отримують вихідний або у понеділок, або у п'ятницю, заробітна плата працівників при цьому не змінюється) [185]. А от Федеральна кредитна спілка Південної Кароліни повністю прийняла стиль роботи вдома і доклала великих зусиль, в тому числі застосовувавши інноваційні підходи до зайнятості, для створення середовища, в якому віддалені співробітники почувуються комфортно, є щасливими і відчують, що вони все ще вдома з іншими співробітниками.

У дослідженнях Deloitte було встановлено, що однією з найбільших проблем постачальників банківських послуг сьогодні є те, що багато установ страждають від надлишку некваліфікованих кадрів [199]. На підтвердження цього, консалтингова компанія Global Outlook також відзначила, що у 2021 році двоє з п'яти опитаних керівників американських банків зазначали, що їхні співробітники не були готові адаптуватися, перекваліфікуватися чи брати на себе нові ролі під час пандемії. Саме тому для зарубіжних банків трендовою стала тенденція «відкриття кадрового резерву», що є важливим кроком у підвищенні ефективності пошуку і підготовки відповідного кваліфікованого співробітника, та ідеї найму за межами банківської галузі (для прикладу, замість того, щоб шукати відповідних працівників для обслуговування телефонних ліній, банки можуть звернутися до інженерів, які оновлять оновити старі, ручні системи, для яких буде потрібен вже інший персонал). Таким чином, зарубіжні банки, змінюючи способи найму, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації розробників у фінансових установах, працюючи з партнерами, створюють привабливі можливості для висококваліфікованих кадрів, мінімізують сучасні проблеми

зайнятості та забезпечують ефективність процесу зайнятості і утримання талантів [185].

Ще одним прикладом розвитку ефективних інноваційних форм зайнятості у зарубіжному банківському секторі є активний розвиток аутсорсингу робочих місць. Наприклад, Amerant Bank (Корал-Гейблс, штат Флорида, активи близько 8 мільярдів доларів) у 2021 року став партнером банківської технологічної компанії FIS, яка взяла на себе частину бекенд-офісної роботи банку, що дало можливість банку не лише ефективно впровадити інноваційний тип зайнятості, а й заощаджувати близько 12 мільйонів доларів на рік [185].

У зв'язку з цим важливим елементом ефективної роботи щодо просування інноваційних форм зайнятості у внутрішню структуру організації праці банківських установ є забезпечення прийняттого робочого середовища для працівників банку та створення умов для адаптації працівників до роботи у новому форматі за рахунок формування комплексу засобів взаємодії між керівниками установ та персоналом (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Комплекс засобів взаємодії між керівниками банківських установ та працівниками в межах переходу до застосування інноваційних форм зайнятості у вітчизняному банківському секторі**

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Наявність негативних ефектів від впровадження інноваційних форм зайнятості у вітчизняному банківському секторі потребує подальших глибоких досліджень, зокрема щодо впливу нових форм зайнятості, таких як робота за допомогою цифрового дистанційного доступу, на якість робочих місць, розробки критеріїв, відповідно до яких дистанційна робота може підвищити ефективність діяльності банківських установ, оцінки можливого ризику від зміни соціально-психологічного стану працівників, що працюють у віддаленому форматі тощо.

Таким чином швидка зміна цифрових технологій, розвиток небанківських сервісів і екосистем у світі спричинили поширення у банківській системі України нових форм та видів віддаленого обслуговування клієнтів, що призвело до змін у змісті, структурі та формах зайнятості і стало стимулом до інтенсивного розвитку інноваційних форм зайнятості у вітчизняному банківському секторі.

### **3.2. Пропозиції щодо реформування системи підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у банківському секторі**

За сучасних умов відбувається перехід на якісно новий рівень розвитку людства. Більшість процесів в економічній діяльності підприємств та організацій, як у нашій країні, так і у світі загалом, сьогодні реалізуються за допомогою цифровізації, втрачаючи при цьому свою фізичну складову, що позитивно впливає як на саму людину, так і на навколишнє середовище. У руслі загальносвітової тенденції цифровий банкінг в Україні почав поступово замінювати традиційний. Ще у 2017 році в Україні з'явився тренд під назвою «Монобанк», що позиціонував себе як «банк без відділень», тобто фізично являв собою лише мобільний додаток, за допомогою якого клієнт отримував фактично весь комплекс операцій, які надавалися на той час у звичайних банках. Подальша цифровізація банківської системи України у 2020 році спричинила зростання рівня зайнятості серед осіб з вищою освітою та появу нових вимог до освітнього рівня працівників. Це було зумовлено використанням складних інформаційно-комп'ютерних технологій та створенням дистанційних цифрових робочих місць. Як результат, поступово починають зникати професії, що виконують посередницькі функції (зокрема банківський працівник), які заміщуються на сучасні комп'ютерні технології, такі як: банківські термінали, електронні банкінги, електронні платіжні системи тощо. За таких тенденцій характерним стає спрощення комунікацій як всередині банку, так і ззовні; використання дистанційної зайнятості; налагодження віртуальної співпраці. Внаслідок збільшення рівня інтелектуалізації праці працівник стає власником найбільш важливого засобу виробництва, а саме свого інтелектуального капіталу.

Описані вище тенденції стали причиною формування нових викликів у сфері зайнятості працівників вітчизняного банківського сектору:



- ускладнення планування професійної кар'єри та професійного зростання;
- можливість використання гнучких кар'єрних траєкторій;
- затребуваність працівника стає гарантією його зайнятості, що спричиняє необхідність відстеження працівниками рівня своєї затребуваності на ринку праці;
- зменшення кількості працюючих за отриманою спеціальністю;
- виникнення необхідності навчання протягом усього життя (lifelong learning);
- формування тенденції до скорочення доступних робочих місць певних категорій банківського персоналу протягом наступних років;
- виникнення ризику появи цілого класу «зайвих» працівників;
- руйнування звичних для стандартних форм зайнятості механізмів «гарантій майбутнього» (профорієнтації, довгострокового найму або гарантованої гідної пенсії);
- необхідність повного перенавчання персоналу;
- зростання рівня прекаризації (трудові відносини можуть бути розірвані роботодавцем у будь-який час, обмеження правових та соціальних гарантій зайнятості).

Як бачимо, складність соціально-економічних відносин зростає, а життєвий цикл банківських професій скорочується, тому, на нашу думку, за такої ситуації більш логічною метою підготовки спеціалістів стає не прогнозування існування чи виникнення конкретних професій, а формування набору навичок і компетенцій, освоївши які, банківські працівники зможуть закріпитися у тій чи іншій діяльності майбутнього, будучи готовими до подальшого перенавчання (табл. 3.1).

Як бачимо з таблиці 3.1, практичні дослідження доводять, що в основу сучасного підходу до впровадження інноваційних форм зайнятості закладено принцип підвищення кваліфікації банківського працівника через

формування та розвиток професійних навичок стосовно посади, виду трудової діяльності та вимог цифрового середовища.

**Таблиця 3.1. Пріоритетні навички і компетенції банківського працівника у процесі переходу до цифрової економіки**

Навички та компетенції	Змістовна характеристика
Концентрація та управління увагою	Дані навички необхідні, щоб справлятися з інформаційним перевантаженням, керувати складною технікою
Цифрова грамотність	Здатність працювати у цифровому середовищі, у тому числі AR і VR, що у майбутньому буде настільки ж затребувана, як і здатність писати та читати
Здатність до самонавчання	У швидко мінливому середовищі працівнику доведеться продовжувати навчання протягом усього життя, часто самостійно освоюючи нові навички.
Творчість, креативність	При автоматизації рутинної діяльності будь-яка робота чи займана посада вимагатиме дедалі більшої необхідності від працівника мислити нестандартно та створювати нове
Екологічне мислення	Розуміння і сприйняття своєї діяльності у контексті всієї екосистеми, підтримка еволюційних процесів (дана практика вже широко просувається в Україні на прикладі еко-банку «Укргазбанк»)
Кроскультурність	Інтернет та використання цифрових платформ сприяє тому, що у будь-якому робочому середовищі будуть зустрічатися дедалі різні представники культур та субкультур (у тому числі за рахунок розриву поколінь)
Емоційна грамотність	Афективна сфера набуває все більшої значимості у роботі майбутнього. Розуміння своїх емоцій, емпатія тощо сприятимуть збереженню власних продуктивних психологічних характеристик працівника та допоможуть взаємодіяти з іншими

Примітка. розроблено автором за матеріалами [57, с. 10]

Для формування пропозицій щодо реформування системи підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у банківському секторі проаналізуємо різні аспекти організації системи навчання на прикладі досліджуваних у роботі банківських установ.

У АТ КБ "ПриватБанк" системне навчання направлене на розвиток компетенцій та посилення професійного рівня працівників. З цією метою банком створено Корпоративний Університет, що дає можливість залучати

кваліфікованих фахівців у банк та утримувати ключових працівників. Крім того, для працівників банку створена платформа навчання – система дистанційного навчання «Прометей».

У АТ "Ощадбанк" функціонує багаторівнева система навчання персоналу, яка складається з навчання новоприйнятих працівників банку (базове навчання), навчання працівників банку новим продуктам, процесам (процедурно-продуктове навчання) та навчання працівників банку ефективним моделям поведінки (тренінги).

АТ "Укрексімбанк" – організація та забезпечення ефективної роботи єдиної комплексної системи навчання персоналу для задоволення довгострокової потреби банку у висококваліфікованому персоналі здійснюється Управлінням навчання та розвитку персоналу банку та Корпоративним університетом. Шляхи навчання: дистанційного навчання; навчання у зовнішніх провайдерів освітніх послуг; навчальних заходів із залученням внутрішніх експертів, у т.ч. вебінарів. Банк здійснює співробітництво з 63 провідними вищими навчальними закладами України.

У АБ "Укргазбанк" впроваджено новий навчально-інформаційний портал, що забезпечує можливість організації навчання за допомогою нових форматів, таких як відео, вебінари, інтерактивні курси та комбіновані програми навчання які можуть поєднувати у собі одночасно різні формати. Банк активно співпрацює з багатьма українськими вузами із використанням систем дистанційного навчання.

АТ "Райффайзен Банк Аваль" активно співпрацює з закладами освіти різних рівнів акредитації з метою навчання працівників та залучення молоді до роботи. На базі відділу навчання та розвитку персоналу департаменту персоналу банку діє навчальний центр, який надає можливість кожному працівнику банку отримувати знання, що відповідають потребам бізнесу та індивідуальному розвитку. У банку затверджено концепцію створення ІТ Академії, яка дає можливість працівникам не просто генерувати ідеї, а й створювати продукти.

АТ "Креді Агріколь Банк" надає своїм працівникам можливість професійного та особистого розвитку, забезпечуючи дистанційний доступ кожному співробітнику до комплексного навчального середовища та через організацію регулярних занять із професійними викладачами.

У АТ "Правекс Банк" працівники банку беруть участь у тематичних семінарах та проходять навчання у Національному центрі підготовки банківських працівників України за спеціальними програмами навчання. Банк є членом Європейської Бізнес Асоціації, завдяки чому є можливість покращувати знання та навички працівників, шляхом проходження курсів та тренінгів, які проводять спікери інвестиційних та фінансових компаній.

У АТ "ПУМБ" працівники отримують знання і підвищують свою кваліфікацію безпосередньо на робочих місцях через Навчальний портал. Навчання проводиться на платформі дистанційного навчання за допомогою ZOOM, Teams, на внутрішніх та зовнішніх тренінгах, семінарах, курсах.

АБ "Південний" – працює програма аудиторного та дистанційного навчання, що дозволяє покращити фахові знання співробітників та отримати нові знання для розвитку особистих якостей і навичок. Банк має договори про співпрацю із вісьмома закладами вищої освіти (ОНЕУ, ОНАС, ОНПУ, ОНУ ім. Мечникова; КНТЕУ, Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського; КНЕУ ім. В. Гетьмана).

У АТ "Таскомбанк" діє система навчання та розвитку персоналу через дистанційне навчання, яка в зручній, структурованій та сучасній формі дає доступ до необхідних знань в будь-який час. Процес навчання включає в себе адаптаційне, поточне, ситуаційне та мотиваційне навчання. За підтримки партнерів банку, співробітники мають змогу навчатись в спеціалізованих установах з метою отримання критично важливих вузькопрофільних знань та навичок.

З метою аналізу проблемних зон системи підготовки спеціалістів проведемо оцінку рівня підготовки фахівців досліджуваних вітчизняних банків за умов сучасних соціально-економічних трансформацій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Оцінка рівня підготовки спеціалістів досліджуваних вітчизняних банків за умов соціально-економічних трансформацій

№ п/п	Назва банку	Рівень базової освітньої підготовки спеціалістів	Рівень креативності у підходах до виконання завдань	Рівень знання іноземних мов	Рівень знань і навичок роботи у спеціальних програмах	Рівень готовності працівників до самонавчання	Відсутність потреби у перекваліфікації або отриманні другої вищої освіти нових працівників	Рівень успішності проходження програм підвищення кваліфікації у банку	Рівень охоплення навчанням працівників банку	Рівень досвідченості роботи (наявність практики стажування) у банківській сфері нових працівників	Частота відмов претендентам у прийнятті на ключові вакантні посади (10-п)	Рівень задоволеності банку обсягом пропозиції кваліфікованих кадрів на ринку праці	Рівень взаємодії банку з ВНЗ у напрямку практикоорієнтованої професійної освіти	Рівень участі працівників у міжнародних програмах передачі знань і досвіду	Рівень залучення працівників зі спеціальним набором компетенцій (10-п)	Усього балів
1	АТ КБ "ПриватБанк"	8	7	7	9	7	9	9	10	6	4	7	7	6	6	102
2	АТ "Ощадбанк"	8	6	7	8	7	9	9	10	6	5	8	7	5	5	100
3	АТ "Укрексімбанк"	8	7	7	8	7	9	9	10	6	4	7	9	6	6	103
4	АБ "Укргазбанк"	8	8	7	8	7	9	9	10	5	4	7	8	6	6	102
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	8	7	7	8	7	9	9	10	6	4	7	7	6	6	101
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	7	7	7	6	6	9	9	9	4	5	8	7	5	5	94
7	АТ "Правекс Банк"	7	6	7	6	6	9	8	9	4	5	8	8	5	5	93
8	АТ "ПУМБ"	8	6	7	7	6	9	9	9	5	5	8	4	5	5	93
9	АБ "Південний"	7	6	7	6	6	9	8	9	4	5	8	7	5	5	92
10	АТ "Таскомбанк"	7	6	7	6	6	9	8	9	4	5	8	4	4	5	88
	Середній бал:	7,6	6,6	7,0	7,2	6,5	9,0	8,7	9,5	5,0	4,6	7,6	6,8	5,3	5,4	

Примітка: складено та розраховано автором на основі власних досліджень

Для визначення рівня підготовки спеціалістів у вітчизняному банківському секторі, нами був розроблений профіль оцінки на основі 14 критеріїв, зміст і значення яких відображено у таблиці 3.2. Оцінка рівня підготовки спеціалістів для банку взаємозумовлена сумарним значенням експертних оцінок по кожному окремому критерію.

Аналіз відповідно до розробленого профілю оцінювання здійснювався експертним методом шляхом виставлення бальних оцінок по сукупності критеріїв експертами та фахівцями досліджуваних банківських установ. Шкала оцінювання – від 1 до 10 балів. Розрахунок сумарного рівня підготовки спеціалістів для кожного окремого банку здійснювався шляхом знаходження середнього арифметичного значення серед оцінок усіх експертів по кожному критерію та сумування цих результатів (максимальне сумарне значення – 140 балів). Середній показник банківського сектору по окремому критерію розраховувався за формулою середньої арифметичної.

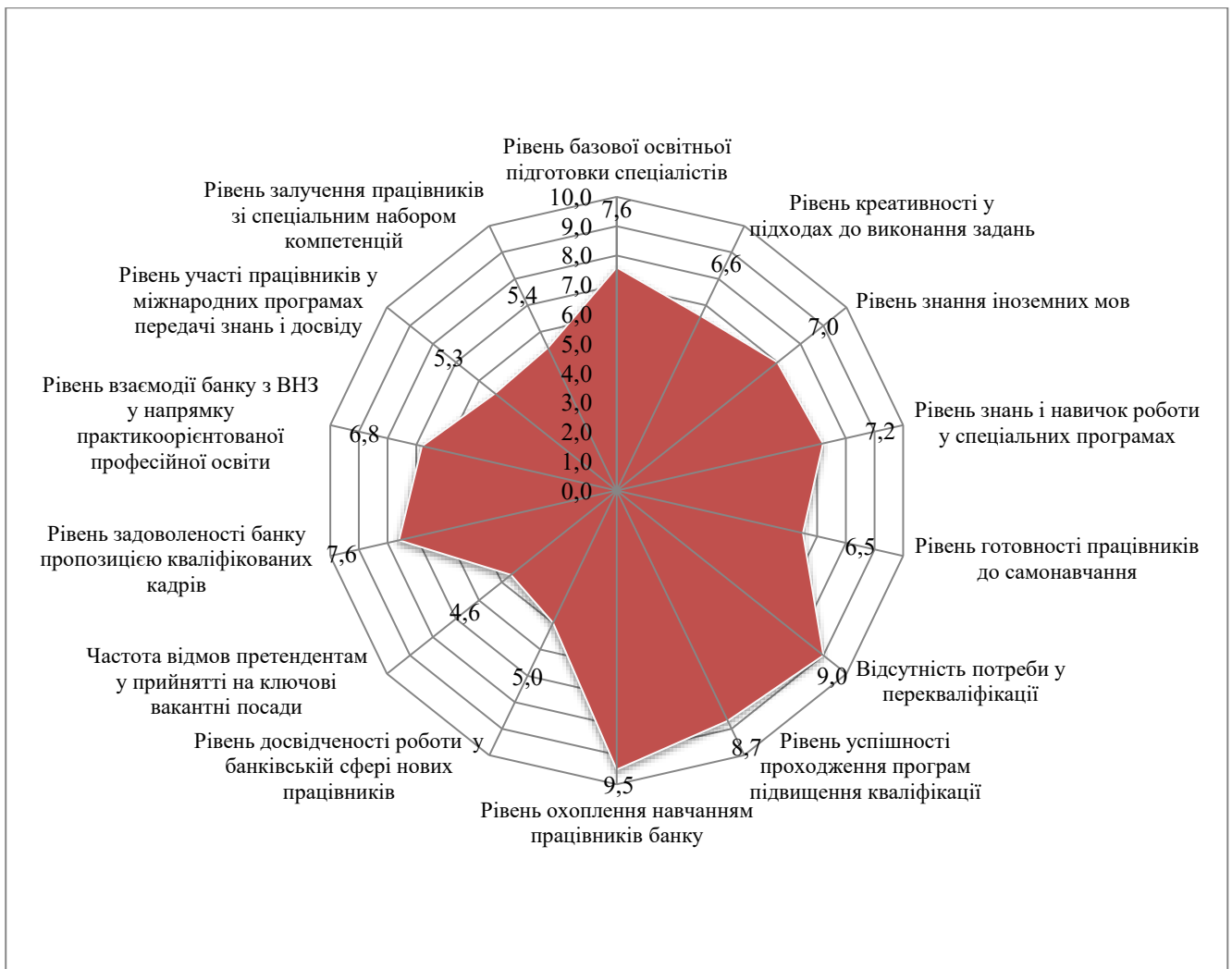
Як показують результати дослідження, найвищий рівень підготовки спеціалістів досліджуваних вітчизняних банків притаманний для п'ятірки лідерів банківського сектору України - АТ "Укрексімбанк" (103 бали), АТ КБ "ПриватБанк" (102 бали), АБ "Укргазбанк" (102 бали), АТ "Райффайзен Банк Аваль" (101 бал) та АТ "Ощадбанк" (100 балів). Однак, порівняння отриманих результатів оцінки з максимальним значенням 140 балів свідчить про наявність ряду проблем щодо професійної підготовки спеціалістів вітчизняного банківського сектору. Для виявлення і детального аналізу цих проблем поведемо дослідження результатів оцінки за окремими критеріями. Наочні результати експертної оцінки рівня підготовки спеціалістів у вітчизняному банківському секторі за основними аналізованими показниками, представлено на рисунку 3.3.

Результати оцінки рівня підготовки спеціалістів у вітчизняному банківському секторі свідчать, що на сьогодні система соціально-економічних відносин між суб'єктами вітчизняного ринку праці та населенням, яке готується до професійної діяльності в сфері банківського

обслуговування залишається недостатньо ефективною та по багатьом критеріям не відповідає майбутнім потребам цифрової економіки до кваліфікації в контексті освітньої підготовки до інноваційних форм працевлаштування.

Так, найбільш проблемними зонами підготовки спеціалістів у вітчизняному банківському секторі встановлено:

1. частота відмов претендентам у прийнятті на ключові вакантні посади (4,6 бали) – даний критерій є оберненим (розраховується як  $10-n$ , де  $n$  – це середнє арифметичне значення оцінок усіх експертів по даному критерію) і його високі початкові значення в балах характеризують недостатність рівня якості освіти та підготовки кадрів вищими навчальними закладами за рахунок того, що наявні спеціалізації не в повному обсязі відповідають сучасним потребам роботодавців. Крім того, значний вплив не високі результативні значення даного критерію може мати зниження «якісних бар'єрів» для вітчизняних навчальних закладів з метою надання ширших можливостей для освітньої діяльності (наприклад, коли підготовкою спеціалістів з банківської справи займається практично кожен вищий навчальний заклад);
2. рівень досвідченості роботи (наявність практики стажування) у банківській сфері нових працівників (5,0 балів) – невисокі значення даного показника характеризують наявність «розриву» між теоретичною підготовкою фахівців банківського сектору та практичною складовою освітнього процесу. Іншими словами, випускники навчальних закладів стикаються з проблемою або невідповідності отриманих ними знань та вмінь вимогам, що висуваються роботодавцем, або невмінням застосувати отримані знання і компетенції на практиці;



**Рис. 3.3. Результати експертної оцінки рівня підготовки спеціалістів у вітчизняному банківському секторі за основними аналізованими показниками**

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

3. рівень участі працівників у міжнародних програмах передачі знань і досвіду (5,3 бали) – цей критерій буквально з його назви характеризує наближеність системи підготовки фахівців до міжнародних стандартів і досвіду здійснення банківської діяльності за рахунок залучення до участі працівників у міжнародних програмах навчання та обміну досвідом;
4. Рівень залучення працівників зі спеціальним набором компетенцій (5,4 бали) – даний критерій також є оберненим і його початкові високі

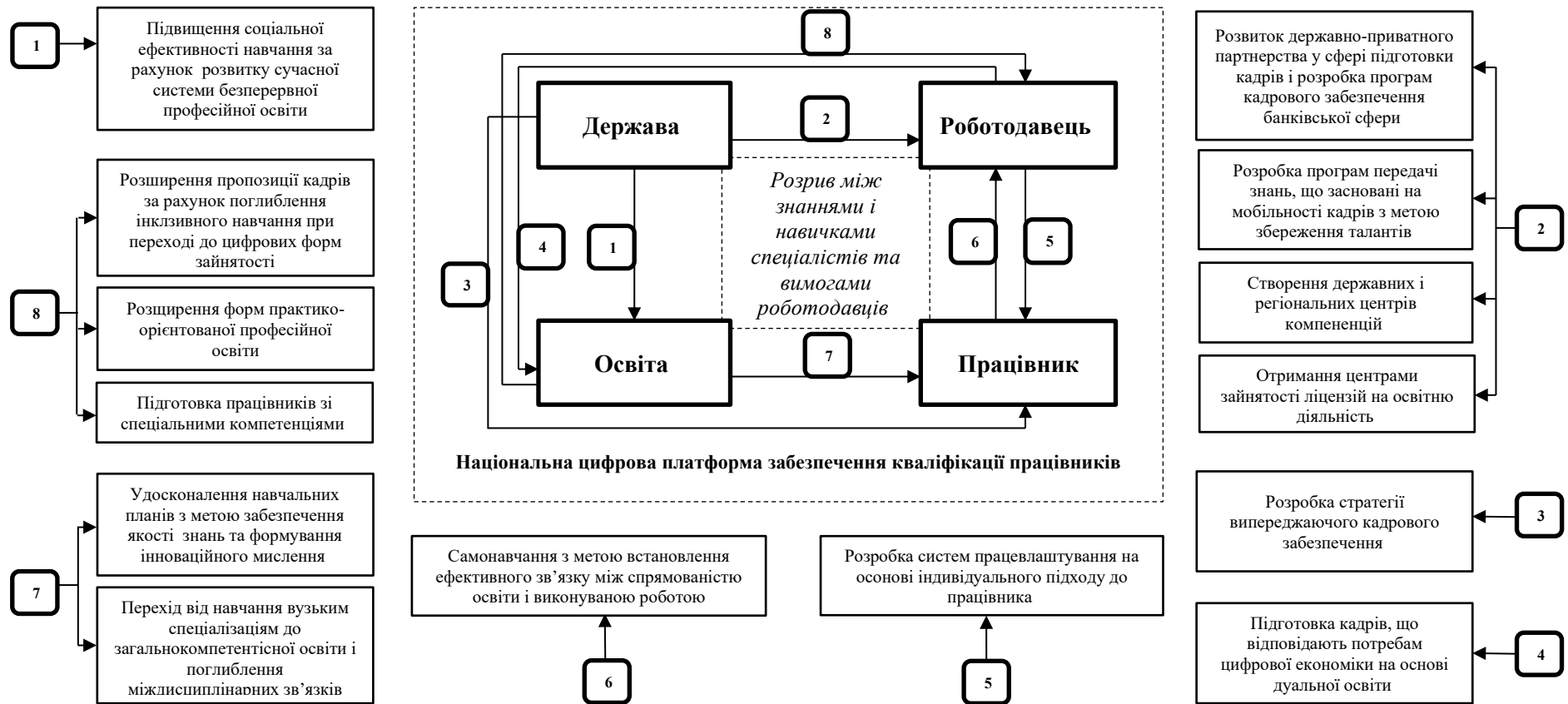


значення у балах означають, що працівники підприємства не мають достатнього рівня знань і навичок для суміщення професій (вузькоспеціалізованість освіти), не готові до виконання складних робіт за своїм фаховим спрямуванням, недостатньо якісно засвоїли навчальний матеріал у процесі навчання з метою підвищення кваліфікації і тому часто потребують сторонньої допомоги тощо.

На основі отриманих результатів експертної оцінки рівня підготовки спеціалістів у вітчизняному банківському секторі загалом можемо зробити висновок, що система підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у банківському секторі потребує реформування та удосконалення.

Однією з основних проблем, що перешкоджають розвитку людського капіталу у банківській сфері та економіці країни загалом є фрагментована архітектура взаємодії освіти та державно-приватного сектору. Недосконалість загальнодержавних координаційних структур та механізмів для формування довгострокового бачення і реалізації комплексної стратегії розвитку системи професійної освіти загалом, у тому числі і за напрямом підготовки фахівців банківської діяльності, зумовлює необхідність розробки блок-схеми елементів удосконалення процесу реформування системи підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у вітчизняному банківському секторі (рис. 3.4).

Згідно із запропонованою на рисунку 3.4 блок-схемою удосконалення процесу реформування системи підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у вітчизняному банківському секторі національна система забезпечення кваліфікації працівників має успішно здійснювати координацію взаємодії освітніх інститутів, органів державного управління та банківського сектору (що виступає у ролі роботодавця) з метою забезпечення балансу між попитом та пропозицією на ринку праці і скорочення розриву між знаннями і навичками спеціалістів та вимогами роботодавців. Дані заходи мають реалізовуватись на основі впровадження інтегрованої національної цифрової платформи забезпечення кваліфікації працівників.



**Рис. 3.4. Блок-схема елементів удосконалення процесу реформування системи підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у вітчизняному банківському секторі**

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

У межах розробленої блок-схеми пропонуються наступні напрями реформування системи підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у банківському секторі:

- підвищення соціальної ефективності навчання за рахунок розвитку сучасної системи безперервної професійної освіти;
- розвиток державно-приватного партнерства у сфері підготовки кадрів і розробка програм кадрового забезпечення банківської сфери;
- розробка програм передачі знань, що засновані на мобільності кадрів з метою збереження талантів;
- створення державних і регіональних центрів компетенцій;
- отримання центрами зайнятості ліцензій на освітню діяльність;
- розробка стратегії випереджаючого кадрового забезпечення;
- підготовка кадрів, що відповідають потребам цифрової економіки на основі дуальної освіти;
- розробка систем працевлаштування на основі індивідуального підходу до працівника;
- самонавчання з метою встановлення ефективного зв'язку між спрямованістю освіти і виконуваною роботою;
- перехід від навчання вузьким спеціалізаціям до загальнокомпетентісної освіти і поглиблення міждисциплінарних зв'язків;
- удосконалення навчальних планів з метою забезпечення якості знань та формування інноваційного мислення;
- підготовка працівників зі спеціальними компетенціями;
- розширення форм практико-орієнтованої професійної освіти;
- розширення пропозиції кадрів за рахунок поглиблення інклзивного навчання при переході до цифрових форм зайнятості тощо.

Університети та інші вищі навчальні заклади відіграють ключову роль у системі підготовки спеціалістів для банківського сектору, сприяючи розвитку людського капіталу, стимулюючи розвиток інноваційної діяльності

з концентрацією кваліфікованої та креативної робочої сили, що підвищує конкурентоспроможність банківського сектору на глобальному рівні. У сучасний період глобалізації, проникнення інформації та наукових знань на рівні всіх інститутів економічної системи, вища освіта має стати інститутом знань, з якого повинен починатися інноваційний розвиток та формування інноваційного мислення майбутніх професіоналів. На сьогодні вищий навчальний заклад має виступати або генератором інновацій, або їх каталізатором, або осередком нових ідей і джерелом нових знань, без яких подальший інноваційний шлях розвитку для банківського сектору утруднений. У межах запропонованої нами блок-схеми вищий навчальний заклад має виступати центром базових та нових компетенцій, надаючи навчальну, консалтингову та коучингову підтримку діяльності банківських установ на базі взаємодії і партнерства. Освітні програми та тренінги мають стати одним з основних інструментів формування взаємозв'язків у системі підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у банках, що дозволить розвивати комунікації, отримувати актуальні навички та виробляти спільні стратегії під час вирішення завдань розвитку банківського сектору.

Одним з найперспективніших напрямів взаємодії освіти та бізнесу у підготовці фахівців для реального сектору економіки (банківського сектору) на сьогодні є дуальне навчання. Банківський сектор володіє можливостями надання високотехнологічних послуг, орієнтованих на міжнародні стандарти якості, і забезпечує підтримку високої кваліфікації кадрів, тоді як вищі навчальні заклади сприяють трансформаціям у банківській сфері двома способами: шляхом підготовки студентів як майбутніх професіоналів банківської справи та через участь у наукових дослідженнях та трансфері технологій. Використання моделі підготовки кадрів, що відповідають потребам цифрової економіки на основі дуальної освіти має передбачати складання навчальних планів з урахуванням пропозицій роботодавців; появу можливості отримання майбутнім фахівцем реальних професійних вмінь та компетенцій на робочому місці; засвоєння майбутнім фахівцем норм

корпоративної культури банку за рахунок перебування у складі колективу; скорочення помилок кадрових служб у процесі добору персоналу; значне скорочення витрат банківських установ на кадровий рекрутинг; співробітництво з освітньою організацією дає можливість банківським установам в рамках програм підвищення кваліфікації запрошувати найбільш підготовлених викладачів із освітньої організації.

В той же час для того, щоб сприяти більш якісному заповненню робочих місць у банківському секторі, важливим напрямом реформ має стати і довгострокове державно-приватне співробітництво, підкріплене стійким фінансуванням. При цьому за подолання розривів у доступності освіти також мають взяти відповідальність державні законодавчі органи, мобілізавши стійке фінансування у даному напрямі, тоді як зусилля вищих навчальних закладів повинні бути спрямовані на підвищення якості освіти та результативності навчання.

Основою реформування системи підготовки спеціалістів за умов цифровізації економічного середовища має стати принцип формування економіки навичок, зокрема, мають бути створені державні і регіональні центри компетенцій, які у взаємодії із закладами освіти повинні розробити нові освітні програми, що сприятимуть формуванню змістовних і процесних навичок, технологічних і соціальних навичок, навичок управління ресурсами, а також визначити рівні володіння кожними з них для різних сфер професійної діяльності, що взаємодіють із банківським сектором (ІТ-сфера, психологія бізнесу тощо). Це забезпечить банківському сектору достатній рівень горизонтальної мобільності між працівниками та перехід від економіки повноважень до економіки навиків і осмисленого працевлаштування.

Важливим є також виділення у окремий елемент процесу реформування системи підготовки спеціалістів блоку розробки заходів щодо випереджаючого кадрового забезпечення, що передбачає комплекс профорієнтаційних заходів щодо інформування вступників та випускників

вищих навчальних закладів про можливості працевлаштування за здобутою професією, а також перепідготовку дорослого населення у відповідності із сучасними затребуваними у цифровій економіці професіями.

Також за сучасних умов у процесі здійснення реформ необхідним є перехід від навчання вузьким спеціалізаціям до загальнокомпетентної освіти і поглиблення міждисциплінарних зв'язків. Вже сьогодні стає зрозуміло, що за умов мінливості економічного середовища надто вузький розвиток навичок працівників не буде ефективним для населення і держави у довгостроковій перспективі. На нашу думку сьогодні необхідно приділяти більше уваги загальним компетенціям, які дозволять людям адаптуватися до швидких змін на ринку праці та безперервного навчання протягом життя.

Ще одним напрямом реформування системи підготовки спеціалістів банківського сектору мають стати заходи щодо удосконалення діяльності служб зайнятості, які, за сучасних умов, повинні не тільки у найкоротші строки задовольняти запити банківських установ та кваліфікованих працівників щодо зайнятості, а й аналізувати та регулювати майбутні потреби різних секторів економіки в кадрах. Тому отримання центрами зайнятості ліцензій на провадження освітньої діяльності і розширення переліку підготовки професій дасть змогу гнучко формувати програми додаткової освіти під потреби банківського сектору та конкретних роботодавців, що дозволить працівникам у короткий термін набути затребуваних компетенцій.

Таким чином, реформування системи підготовки спеціалістів для банківського сектору з метою ефективного впровадження інноваційних форм зайнятості за сучасних умов передбачає впровадження ряду заходів, спрямованих на формування інноваційного мислення працівників, своєчасний розвиток актуальних навичок і компетенцій, здатності безперервно вчитися протягом життя для досягнення стійкого працевлаштування і побудови трудових відносин на довгострокову перспективу.

### **3.3. Напрями удосконалення механізму забезпечення ефективності трансформації зайнятості у банківському секторі**

З позицій досягнення стратегічної діяльності банківських установ, стрижневою проблемою в умовах модернізації економіки завжди було забезпечення найбільш ефективної зайнятості працівників. Але якщо раніше у забезпеченні ефективної зайнятості головним було створення нових робочих місць, то сьогодні центр уваги зміщується на їх якісне вдосконалення, що пов'язано із впливом глобальних макроекономічних факторів, цифровізацією суспільства та переходом на новий рівень розвитку суспільних відносин.

У трансформаціях сучасності з'являються нові реалії, для яких необхідна розробка удосконалених підходів та механізмів, що забезпечать ефективну реалізацію цих змін. Відповідно до цього, у нашому дослідженні пропонується удосконалений підхід до формування механізму забезпечення ефективності трансформації зайнятості у банківському секторі, який схематично зображено на рис. 3.5.

У загальному вигляді за структурою побудови і алгоритмом своєї дії, механізм забезпечення ефективності трансформації зайнятості у банківському секторі може бути поданий як послідовність етапів, що у своїй сукупності утворюють комплексну систему функціональних зв'язків між суб'єктами, об'єктами, факторами, методами, принципами та іншими складовими системи зайнятості банківських установ та передбачає схему прийняття рішень, що фокусуються на стійкості до несподіваних сценаріїв, тобто може використовуватися для досягнення ефективної зайнятості з урахуванням фундаментальної невизначеності у прогнозуванні економічних, соціальних та технологічних змін.

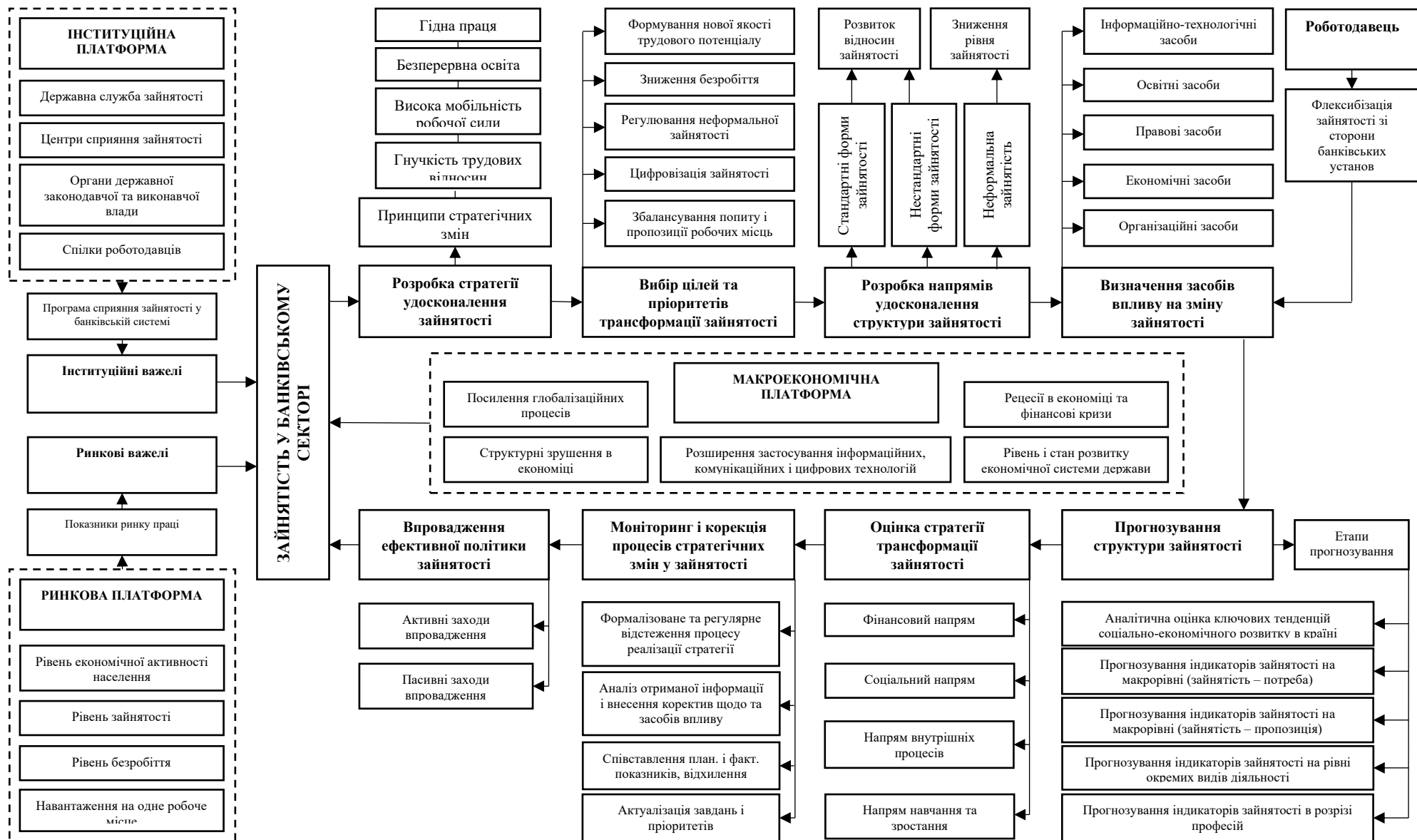


Рис. 3.5. Схема удосконаленого підходу до формування механізму забезпечення ефективності трансформації зайнятості у банківському секторі



Відповідно до запропонованої схеми удосконаленого підходу до формування механізму забезпечення ефективності трансформації зайнятості у банківському секторі, пропонуємо виділити такі основні етапи формування процесу ефективної трансформації зайнятості для вітчизняних банківських установ:

- 1-й етап – розробка стратегії удосконалення зайнятості;
- 2-й етап – вибір цілей та пріоритетів трансформації зайнятості;
- 3-й етап – розробка напрямів удосконалення структури зайнятості;
- 4-й етап – визначення засобів впливу на зміну зайнятості;
- 5-й етап – прогнозування структури зайнятості;
- 6-й етап – оцінка стратегії трансформації зайнятості;
- 7-й етап – моніторинг і корекція процесів стратегічних змін у зайнятості;
- 8-й етап - впровадження ефективної політики зайнятості.

Впровадження запропонованого механізму забезпечення ефективності трансформації зайнятості у банківському секторі потребує більш детальної характеристики кожного із етапів, тому надамо короткий змістовний опис елементів, що визначають дію механізму на всіх запропонованих етапах.

1. Розробка стратегії удосконалення зайнятості – важливість даного етапу визначається зростанням ролі цифровізації і інновацій у економіці та банківському секторі за сучасних умов, що супроводжується структурними зрушеннями та створенням нових високопродуктивних робочих місць. У відповідності із цим на перший план у аналізованому нами секторі висуваються проблеми забезпечення його необхідними кваліфікованими кадрами, підвищення продуктивності праці, збалансованості попиту на робочу силу та структури професійної підготовки кадрів тощо. Саме стратегія на даному етапі має визначити мету, завдання, принципи та основні напрямки створення раціональної системи управління трудовим потенціалом, спрямованої на підвищення ефективності процесу трансформації зайнятості у

банківському секторі. Стратегія є основою для формування комплексного підходу до створення і дії ефективного механізму, здатного забезпечити зростання якості зайнятості у банках.

В основу сучасної стратегії, на нашу думку, мають бути покладені наступні принципи стратегічних змін:

- гідна праця – на сьогодні гідна праця вже не являється абстрактною ідеєю міжнародних організацій, а становить реальну потребу і має конкретний попит у сучасного працівника. У рамках стратегічних змін гідна праця має стати одним із головних завдань на державному рівні, що сприятиме забезпеченню повної та продуктивної зайнятості як у банківському секторі, так і у всіх інших секторах економіки. Оскільки за сучасних умов гідна праця – це не просто самостійний результат, а вагомий фактор і внесок у стратегію створення інноваційних і продуктивних робочих місць.
- Безперервна освіта – для сучасного суспільства оптимальним є застосування системи безперервності освіти як постійного, послідовного, довічного поповнення кожною людиною особистого обсягу знань, умінь та навичок.
- Висока мобільність робочої сили сприяє підвищенню гнучкості як на рівні економіки загалом, так і на рівні окремих секторів, тому що дає можливість працівникам швидко адаптуватися до умов ринку і зміни попиту на ньому, що сприяє збільшенню продуктивності праці та зростанню цих секторів і економіки загалом.
- Гнучкість трудових відносин. Гнучкість трудових відносин, здатність працівників змінювати роботу та витрати, пов'язані з переміщенням робочої сили – це реакція на зміни сучасних соціально-економічних умов. Впровадження принципу гнучкості на державному рівні дозволить сформулювати національну стратегію розвитку навичок, як відповідь на сучасні кадрові виклики та дасть можливість прискорити

зростання продуктивної зайнятості та підвищення готовності людського капіталу до майбутнього.

2. На етапі вибору цілей та пріоритетів трансформації зайнятості метою функціонування механізму є створення можливостей для більш якісного працевлаштування у банківському секторі на основі підбору працівників, що відповідають поточним та перспективним потребам ринку праці та формуванню активної політики сприяння зайнятості. На даному етапі впровадження запропонованого механізму забезпечення ефективності трансформації зайнятості у банківському секторі нами, як пріоритетні, було виокремлено наступні цілі:

- збалансування попиту і пропозиції робочих місць – дана ціль завжди була однією з пріоритетних у реалізації будь-якої стратегії, пов'язаної із удосконаленням зайнятості працівників, однак у період пандемії COVID-19 набула вкрай важливого значення, оскільки уряди всього світу зіткнулися з проблемою невідповідності навичок та, так званою, «кваліфікаційною ямою» (ситуація, коли пропозиція не відповідає попиту на рівні організації, галузі або регіону), а стрімкий розвиток цифровізації ще більше обтяжив цю ситуацію.
- формування нової якості трудового потенціалу – набуття нових якостей та властивостей трудового потенціалу, які сприяють його оптимізації та ефективності в умовах динамічного зовнішнього середовища, передбачає суттєві перетворення, зміну трудового потенціалу. Фактично процес розвитку трудового потенціалу умовно зводиться до трьох взаємопов'язаних напрямків: кількісного (забезпечення результативності праці), якісного (підвищення компетенції та компетентності персоналу) і структурних змін (оптимізації структури персоналу). У результаті такого розвитку формується трудовий потенціал нової якості. На сучасному етапі впровадження нових цифрових технологій, підвищення ступеня автоматизації праці,

комп'ютеризації робочих процесів дані заходи будуть ефективними лише у тому випадку, якщо їх використання відбуватиметься паралельно з формуванням необхідної нової якості трудового потенціалу, здатного забезпечити ефективність вищезгаданих процесів.

- цифровізація зайнятості – проведений у нашому дослідженні аналіз дозволяє стверджувати, перехід до нової інноваційно-цифрової моделі зайнятості, спричинений розвитком ринку інноваційної праці і цифровізації економіки проявляється у нових формах взаємодії суб'єктів ринку і виникненні нових форм і видів зайнятості, зокрема «інноваційної зайнятості», «цифрової зайнятості» та «інтернет-зайнятості». Цифрові комунікації сьогодні утворюють технологічну основу наукоінтенсивних послуг, стимулюють розширення інформаційних ресурсів, створюють мережеві ефекти, забезпечують флексибілізацію ринку праці та зайнятості. Це зумовлює необхідність трансформації та удосконалення зайнятості у банківському секторі у відповідності до сучасних умов.
- зниження безробіття в межах трансформаційної стратегії в першу чергу залежить від реалізації заходів щодо ефективної зайнятості у банківському секторі. Однак ситуація на ринку праці наразі є відображенням стану економіки в країні, яка знаходиться під впливом великої кількості стресових факторів (цифровізації, пандемії та економічної кризи). А оскільки основним фактором, що впливає на зміну рівня безробіття є попит на робочу силу на ринку праці, який у свою чергу залежить, перш за все, від стабільної роботи, у нашому випадку, банківських установ, то стратегічні цілі щодо зниження рівня безробіття мають тісно переплітатися із заходами щодо стабілізації економічної ситуації у банківському секторі.
- регулювання неформальної зайнятості у рамках запровадження нової стратегії є дуже проблемним та важким процесом, оскільки не

обмежується лише політикою у сфері трудових відносин. Реального результату у зниженні масштабів неформальної зайнятості можна досягти лише реалізуючи комплексну політику, що охоплює різні сфери регулювання, та поєднує стимулюючі і санкційні механізми, включає ширші завдання, що стосуються поліпшення інститутів, економічних реформ, та зміни соціальних норм, що спонукатимуть до зниження рівня, допустимості і прийнятності неформальних відносин.

3. Розробка напрямів удосконалення структури зайнятості передбачає визначення перспективних напрямків застосування різних форм зайнятості у банківському секторі під впливом сучасних соціально-економічних тенденцій та аналіз співвідношень застосування цих форм з метою отримання найбільшого ефекту:

- стандартні форми зайнятості – хоча на сьогодні стабільна, повна зайнятість із соціальною допомогою вже не є нормою та у розвинених країнах, однак для менталітету населення України даний вид зайнятості все ще відіграє важливе значення. Крім того, стандартна повна зайнятість все ще має ряд переваг, оскільки вітчизняний банківський сектор лише вступив на етап трансформації зайнятості і переходу до нових її форм, тому інструментарій і процес ефективного застосування цих форм ще у повній мірі не апробований і не врегульований. Виходячи з цього, у вітчизняній практиці формується ситуація, за якої часткова зайнятість, а також непостійна або обмежена зайнятість виснажує продуктивний потенціал людини. До того ж при зміні роботи, а також у тривалі періоди безробіття та нестабільності, як правило, відбувається втрата навичок, зниження зростання продуктивності в майбутньому, що особливо утруднює процес просування кар'єрними сходами у банківському секторі в міру його специфіки. Тому необхідною умовою впровадження механізму на даному етапі є збалансування співвідношення між стандартними та нестандартними

формами зайнятості у банківському секторі з метою отримання оптимального соціально-економічного ефекту від впровадження стратегії.

- неформальна зайнятість під впливом викликів сучасності знову набуває серйозних масштабів. Неформальні працівники, зазвичай, мають низький рівень освіти, тобто у працівників не залишається іншого виходу, крім неофіційного працевлаштування. Неформальні робочі місця зазвичай мають низьку якість, невисоку оплату, а також не захищені основними трудовими нормами та представницькими організаціями працівників. Виходячи з того, що пандемія COVID-19 та тотальна цифровізація економіки і банківського сектору перевели значну частину соціально-економічних процесів у віртуальний вимір, регулювання процесів неформальної зайнятості має прийняти іншу форму, спрямовану на розвиток альтернативних форм нестандартної офіційної зайнятості з метою зменшення відсотку неформальних трудових відносин.
- нестандартні форми зайнятості – є основним перспективним напрямом трансформації зайнятості у банківському секторі на сьогодні. Поширення використання форм нестандартної зайнятості підтверджується також тим, що у розвинутих країнах близько 1/3 зайнятих використовують нестандартні форми зайнятості. Найбільш розповсюдженими серед них є: тимчасова (за контрактами), самозайнятість, неповна і дистанційна зайнятість, при цьому декілька видів зайнятості можуть використовуватись однією особою одночасно [3, с.117].

4. Визначення засобів впливу на зміну зайнятості передбачає комплекс заходів, які в межах розробленого механізму було умовно розподілено на 5 груп, що, на нашу думку, сьогодні є найбільш дієвими для банківського сектору:

- інформаційно-технологічні засоби на сьогодні є потужним важелем впливу на занятість у банківському секторі, оскільки саме вони стали першопричиною сучасних трансформаційних змін у формах зайнятості та способах виконання робіт. Вплив розвитку інформаційних технологій на зайнятість у банківському секторі, окрім вже детально проаналізованих нами у попередніх параграфах результатів цифрових змін, має ще й наступні важливі наслідки: зменшення впливу географічного фактора на попит та пропозицію на ринку праці та залучення у робочий процес раніше не зайнятих у ньому соціальних груп. На нашу думку, в рамках запровадження державної стратегії трансформації зайнятості у банківському секторі, концентрація уваги на використанні інформаційних технологій з метою розширення не лише економічних ефектів, а і вирішення суспільно важливих проблем (залучення до праці осіб з обмеженими можливостями, жінок тощо) має не менш важливе значення.
- організаційні засоби у рамках стратегії в першу чергу полягають у розширенні спектра основних функцій служби зайнятості та підвищенні якості послуг, які надаються населенню;
- економічні засоби – до них можна віднести застосування інструментів бюджетної, податкової та інвестиційної політики, що проводиться у банківському секторі з метою активізації працівників до продуктивної зайнятості;
- освітні засоби передбачають розвиток та підвищення якості системи вищої освіти та професійної підготовки працівників, професійної орієнтації населення з метою забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці та задоволення попиту роботодавців банківського сектору на кваліфіковану робочу силу;
- правові засоби передбачають вдосконалення нормативно-правової бази у сфері регулювання зайнятості та соціально-трудова відносин з

урахуванням сучасних змін у структурі та формах зайнятості, зокрема, виникнення інноваційних форм зайнятості у банківському секторі, впровадження яких у практичну діяльність банківських установ поки що не достатньо ефективно врегульовано на нормативно-правовому рівні, що може стати причиною неправомірних дій та соціальної незахищеності працівників, які перейшли на новий формат трудових відносин під впливом факторів цифровізації та пандемії.

5. Прогнозування структури зайнятості має спиратися на докладний аналіз існуючих та можливих тенденцій розвитку процесів, характерних для ринку праці та банківського сектору за сучасних умов. На даному етапі впровадження механізму нами було виділено такі рівні прогнозування:

- аналітична оцінка ключових тенденцій соціально-економічного розвитку в країні;
- прогнозування індикаторів зайнятості на макrorівні (зайнятість – потреба);
- прогнозування індикаторів зайнятості на макrorівні (зайнятість – пропозиція);
- прогнозування індикаторів зайнятості на рівні окремих видів діяльності
- прогнозування індикаторів зайнятості в розрізі професій.

6. Етап оцінки стратегії трансформації зайнятості має дуже важливе значення, оскільки його результати попередньо характеризують ефективність реалізації заходів щодо удосконалення зайнятості у сфері банківської діяльності. На нашу думку, отримані ефекти від реалізації стратегії трансформації зайнятості слід оцінювати за наступними напрямками:

- фінансовий напрям;
- соціальний напрям;
- напрям розвитку внутрішніх процесів;
- напрям навчання та зростання.



7. Етап моніторингу і корекції процесів стратегічних змін у зайнятості працівників банківського сектору повинен включати, на нашу думку, наступну послідовність дій: формалізоване та регулярне відстеження процесу реалізації стратегії; аналіз отриманої інформації і внесення коректив щодо та засобів впливу; співставлення планових і фактичних показників, відхилення; актуалізація завдань і пріоритетів.

8. Впровадження ефективної політики зайнятості передбачає не лише розробку і реалізацію дієвих концепцій і програм зайнятості на державному рівні, а й формування абсолютно нової інфраструктури сприяння зайнятості, що ґрунтується на диджиталізації, наданні послуг службами зайнятості в електронному форматі та через єдині стандарти організації роботи. Важливим напрямом підвищення ефективності політики зайнятості на даному етапі також має стати взаємодія державних органів та роботодавців на засадах соціального партнерства з метою залучення та консолідації фінансових ресурсів. Відповідно до сформованих передумов для впровадження політики зайнятості можуть застосовуватись як активні, так і пасивні заходи.

Етапами впровадження даного механізму також передбачено вплив інтелектуалізації праці, трансформації і появи нових професійних компетенцій працівників, реструктуризації зайнятих як в економіці загалом, так і в межах банківської сфери, яка виявляється в появі нестандартних форм зайнятості та підвищенні ролі соціальної складової сучасних банківських професій, впровадження інноваційних технологій і переходу на новий технологічний уклад, взаємозалежності між економічними показниками діяльності банку і структурою зайнятості тощо.

Серед інструментів регулювання зайнятості в банківському секторі, у структурі механізму були виділені наступні три платформи: інституціональна, ринкова та макроекономічна, оскільки вивчення взаємодії саме з ними є найбільш перспективним, тому що враховує об'єктивний вплив

глобальних трендів, спрямованих на інноваційні форми зайнятості, визначає забезпечення збалансованості ринку освітніх послуг та ринку праці, дозволяє прогнозувати обсяг і структуру попиту і пропозиції на ринку, підвищувати конкурентоспроможність фахівців тощо.

Для ефективного впровадження вищезазначених 8-ми етапів механізму трансформації зайнятості в систему управління та стратегію діяльності банку, слід застосувати наступні засоби управління:

- розробити корпоративну стратегію трансформації зайнятості та визначити позицію компанії щодо питань розвитку і пріоритетів у сфері зайнятості працівників банку;
- розробити та впровадити положення і політику, які регламентуватимуть діяльність за окремими напрямками функціонування банку та управління персоналом;
- забезпечити інтеграцію сучасних та нестандартних форм зайнятості в процес діяльності банківських установ;
- забезпечити відкритість інформації і демонстрацію керівництвом банку прихильності до трансформаційних процесів і ініціатив в сфері зайнятості, в тому числі звітності за результати впроваджених заходів;
- сформувати в межах організаційної структури банку спеціальний підрозділ (департамент), що займатиметься питаннями контролю трансформаційних процесів;
- включити в посадові обов'язки працівників банку оновлених положень, пов'язаних зі змінами у їх трудовій діяльності;
- створити тимчасові робочі групи у складі представників різних підрозділів по окремим пріоритетним напрямкам політики зайнятості;
- створити систему стимулів і заохочень для співробітників всіх рівнів, які активно приймають участь у просуванні нових напрямів політики зайнятості;

- розробити бюджет заходів з трансформації системи зайнятості в банку з урахуванням масштабу запланованих заходів, їх складності та відносин зі стейкхолдерами, у які керівництво банку вступатиме в процесі трансформаційних змін тощо.

Проаналізуємо, яким чином заходи щодо перебудови механізму забезпечення ефективності трансформації зайнятості у банку вплинуть на економічний результат його діяльності та специфіку прийняття управлінських рішень (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3. Напрями впливу заходів у сфері трансформації зайнятості на економічний результат діяльності банківських установ**

Напрямок цілей	Заходи політики зайнятості	Економічний результат
Прибутковість	Оптимізація витрат у сфері зайнятості та якісні трансформації складу і структури трудового потенціалу банку.	- підвищення прибутку банку; - зростання іміджу та вартості банку; - підвищення рівня капіталізації.
Положення на ринку	Підбір висококваліфікованих спеціалістів згідно нових вимог ринку та умов праці.	- збільшення кількості клієнтів; - входження в нові ніші ринку за рахунок реалізації інноваційних проектів (еко-банки, нео-банки).
Продуктивність	Впровадження нових форм зайнятості у зв'язку з розвитком альтернативних форм надання послуг в банку (зокрема дистанційної зайнятості).	- розширення спектру послуг банку; - підвищення продуктивності та якості послуг працівників банку; - розвиток співпраці з органами державного управління та ринку праці.
Фінансові ресурси	Реалізація державних програм зайнятості, підтримка програм та ініціатив ринку праці; моніторинг та аудит зайнятості, створення комітетів, контролюючих груп, відділів з регулювання та розвитку зайнятості в банку.	- зростання фінансової стійкості банку; - отримання вигід від інвестицій в інноваційні проекти банку в сфері зайнятості; - збільшення фінансування банку державою; - збільшення активів банку; - підвищення ефективності використання майнових ресурсів банку.
Розширення інфраструктури послуг та впровадження новітніх технологій	Впровадження стратегії цифрової трансформації зайнятості.	- оптимізація мережі банку за рахунок обладнання сучасних відділень; - надання нового спектру послуг в мережі Інтернет; - оптимізація операційних процесів.

Продовження таблиці 3.3

Удосконалення організації й управління	Правове та фінансове забезпечення ефективного розвитку і навчання персоналу, орієнтованого на адаптацію до сучасних умов праці, набуття специфічних знань та навичок; впровадження принципів КСВ.	- підвищення рівня інтелектуалізації та автоматизації праці персоналу банку; - вигоди від удосконалення корпоративного управління та управління ризиками; - вигоди і економія від розробки та впровадження внутрішніх документів банку щодо ефективності використання трудових ресурсів.
--	---	--

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Таким чином, щоб суб'єкти фінансового ринку бути успішними і конкурентоспроможними, їм необхідно не лише мати у розпорядженні потужний людський капітал у вигляді високоосвічених, кваліфікованих та креативних працівників, але й відповідати сучасним глобальним тенденціям, які стосуються не лише впровадження передових технологій і цифровізації економічної діяльності, а зачіпають усі сфери діяльності банківської системи, починаючи від аналізу загальної системи управління банком і закінчуючи функціями та обов'язками кожного окремого працівника. Виконання цього завдання зумовлює трансформацію не лише традиційних бізнес-моделей діяльності фінансових установ, але й зміну механізму управління та удосконалення форм зайнятості у банку відповідно до викликів сучасності.

### Висновки до розділу 3

1. Дослідження спрямовані на пошук інноваційних форм зайнятості у банківському секторі показали, що інноваційні форми зайнятості не повністю охоплюються окремими концепціями зайнятості, тому можуть бути включені до загальної категорії «нестандартна форма зайнятості», характеризуючись при цьому фізичним місцем розташування роботи, новими способами поділу завдань, домовленостями про співпрацю між самозайнятими працівниками, використанням цифрових технологій тощо. З урахуванням виявлених

особливостей розроблено класифікацію нестандартних форм зайнятості для банківських установ, у яку додатково включено такі інноваційні форми зайнятості як базова цифрова зайнятість та цифрова смарт-зайнятість. Також окремою формою зайнятості, віднесеною до інноваційних форм зайнятості і включеною до класифікації нестандартних форм зайнятості у банківському секторі було визначено інтернет-зайнятість.

2. Встановлено, що найбільшу перспективу та соціальну значущість для банківського сектору сьогодні становлять дослідження у напрямку розвитку дистанційних форм нестандартної зайнятості з використанням новітніх технологій. Активний розвиток та поширення інформаційних технологій у банківській діяльності призводять до формування нових соціально-трудоових структур, що характеризується інноваційними формами зайнятості, та створення нових форм праці (робота через інтернет-платформи, робота через мобільні програми). Основною метою переходу банківського сектору до інноваційних форм зайнятості є досягнення більшої гнучкості у порівнянні із стандартними формами зайнятості.

3. Проведено аналіз проблемних зон системи підготовки спеціалістів на основі оцінки рівня підготовки фахівців досліджуваних вітчизняних банків за умов сучасних соціально-економічних трансформацій. Для проведення експертної оцінки було розроблено профіль оцінювання на основі 14 критеріїв, що всебічно характеризують стан системи підготовки фахівців банківського сектору. Як показали результати дослідження, найвищий рівень підготовки спеціалістів характерний для п'ятірки лідерів банківського сектору України – АТ "Укрексімбанк" (103 бали), АТ КБ "ПриватБанк" (102 бали), АБ "Укргазбанк" (102 бали), АТ "Райффайзен Банк Аваль" (101 бал) та АТ "Ощадбанк" (100 балів). Однак, порівняння отриманих результатів оцінки з максимальним значенням 140 балів свідчить, що на сьогодні освітня система, що забезпечує взаємозв'язок між суб'єктами вітчизняного ринку праці та населенням, яке готується до професійної діяльності в сфері

банківського обслуговування є недостатньо ефективною та по більшості критеріїв не відповідає майбутнім потребам цифрової економіки до кваліфікації в контексті освітньої підготовки. Найбільш проблемними критеріями, що характеризують рівень підготовки спеціалістів у вітчизняному банківському секторі було встановлено: частоту відмов претендентам у прийнятті на ключові вакантні посади (4,6 бали); рівень досвідченості у роботі або наявність практики стажування у банківській сфері нових працівників (5,0 балів); рівень участі працівників у міжнародних програмах передачі знань і досвіду (5,3 бали); рівень залучення працівників зі спеціальним набором компетенцій (5,4 бали). Отже, система підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у банківському секторі потребує реформування та удосконалення.

4. Розроблено блок-схему елементів удосконалення процесу реформування системи підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у вітчизняному банківському секторі, згідно з якою національна система забезпечення кваліфікації працівників має успішно здійснювати координацію взаємодії освітніх інститутів, органів державного управління та банківського сектору (що виступає у ролі роботодавця) з метою забезпечення балансу між попитом та пропозицією на ринку праці і скорочення розриву між знаннями і навичками спеціалістів та вимогами роботодавців. Дані заходи мають реалізовуватись на основі впровадження інтегрованої національної цифрової платформи забезпечення кваліфікації працівників. У межах розробленої блок-схеми запропоновано такі напрями реформування системи підготовки спеціалістів банківського сектору: підвищення соціальної ефективності навчання за рахунок розвитку сучасної системи безперервної професійної освіти; розвиток державно-приватного партнерства у сфері підготовки кадрів і розробка програм кадрового забезпечення банківської сфери; розробка програм передачі знань, що засновані на мобільності кадрів з метою збереження талантів; створення державних і регіональних центрів

компетенцій; отримання центрами зайнятості ліцензій на освітню діяльність; розробка стратегії випереджаючого кадрового забезпечення; підготовка кадрів, що відповідають потребам цифрової економіки на основі дуальної освіти; розробка систем зайнятості на основі індивідуального підходу; самонавчання з метою встановлення ефективного зв'язку між спрямованістю освіти і виконуваною роботою; перехід від навчання вузьким спеціалізаціям до загальнокомпетентісної освіти і поглиблення міждисциплінарних зв'язків; удосконалення навчальних планів з метою забезпечення якості знань та формування інноваційного мислення; підготовка працівників зі спеціальними компетенціями; розширення форм практико-орієнтованої професійної освіти; розширення пропозиції кадрів за рахунок поглиблення інклзивного навчання при переході до цифрових форм зайнятості.

5. Для управління і контролю за впливом факторів на зміни системи зайнятості у банківській сфері було запропоновано удосконалений підхід до формування механізму забезпечення ефективності трансформації зайнятості банків, що умовно представлений у вигляді послідовності етапів, які у своїй сукупності утворюють комплексну систему функціональних зв'язків між суб'єктами, об'єктами, факторами, методами, принципами та іншими складовими системи зайнятості банківських установ та передбачає схему прийняття рішень, що фокусуються на стійкості до несподіваних сценаріїв, тобто може використовуватися для досягнення ефективної зайнятості з урахуванням фундаментальної невизначеності у прогнозуванні економічних, соціальних та технологічних змін. Впровадження побудованого за такою схемою механізму зумовлює трансформацію традиційних бізнес-моделей діяльності банківських установ, зміну механізму управління та удосконалення форм зайнятості у банку відповідно до викликів сучасності, що у результаті підвищить ефективність економічної діяльності вітчизняних банків та сприятиме забезпеченню стабільності економічного розвитку на рівні країни в цілому.

## ВИСНОВКИ

Результатом дисертаційної роботи є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання щодо розробки методики оцінки процесу трансформації зайнятості у банківському секторі України обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу в умовах сучасних викликів. Отримані наукові теоретичні та практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. У результаті вдосконалення підходу до поняття «трансформація зайнятості» на основі вивчення поглядів вітчизняних та зарубіжних економістів було визначено, що дана категорія є самостійною, але, за сучасних умов, досить складною і суперечливою, оскільки характеризує процес змін на ринку праці під впливом комплексу факторів та сучасних викликів, характерних для інноваційно-цифрової моделі зайнятості. Виходячи із проаналізованих нами теоретичних концепцій сутності та природи досліджуваного поняття, було запропоновано авторське визначення трансформації зайнятості, а саме: трансформація зайнятості являє собою процес комплексного перетворення змісту та форм трудової діяльності, що обумовлений еволюційними та/або революційними змінами у виробничій і соціально-трудоій сферах під дією науково-технологічного прогресу, цифровізації, інформатизації та інтелектуалізації суспільства, активний вплив яких породжує структурні зміни в галузях економіки і розвиток інноваційно-креативного її сектора, що висуває нові вимоги до якісних характеристик працівників (гнучкість, мобільність, самостійність, креативність, адаптивність, безперервність навчання тощо) та організації праці, обумовлюючи появу і поширення нових форм зайнятості.

2. З'ясовано характерні особливості зайнятості у банківському секторі, основними з яких на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин є: виражена регіональна залежність зайнятості; «приплив»



спеціальностей з інших сфер діяльності; необхідність неперервності досвіду роботи працівників; високе навантаження на одну вакансію у фінансовому секторі; скорочення чисельності зайнятих у банківському секторі, що стосується в першу чергу співробітників низових ланок; нові тенденції щодо зміни пріоритетних компетенцій працівників; низька мобільність персоналу; більш молодий вік працівників; перерозподіл працівників у напрямку більш комфортних умов праці; існування неофіційного «вікового цензу»; хвилеподібний попит на банківських фахівців та вплив сезонності і зовнішніх факторів; незадоволеність попиту роботодавців на фахівців високої кваліфікації; оптимізація чисельності персоналу у зв'язку із впливом цифровізації економіки; поширеність системи посадового просування своїх фахівців; зростання ролі особистісних компетенцій працівника; високий рівень освіти та інтелектуального розвитку зайнятих у банківському секторі.

3. Удосконалено теоретичні підходи до визначення факторів трансформації зайнятості у банківському секторі України на основі кластеризації економічних криз. У структурі запропонованого нами підходу було виділено чотири кластери економічних криз національної економіки («економічна криза 1998 року», «економічна криза 2008 року», «економічна криза 2014 року» та «економічна криза 2020 року») з однаковим набором найбільш впливових і чутливих до банківського сектору показників (ВВП на душу населення, індекс фізичного обсягу ВВП, індекс інфляції, середня заробітна плата (в доларах США), середня заробітна плата (у гривнях), середньорічний курс долара США, кількість безробітних, які перебували на обліку в державній службі зайнятості, кількість зайнятого населення), а також визначено додатковий набір специфічних факторів рецесії, притаманних кожному окремому кластеру. На основі аналізу кластерів криз визначено основні системоутворюючі чинники та тенденції, що спричинили трансформаційні процеси зайнятості і формування нової структури зайнятості у період з 1997 року по 2020 рік.

4. Розроблено модель аналізу впливу факторів фінансової кризи, пандемії COVID-19 і цифровізації економіки на трансформацію зайнятості у банківському секторі, що за двома рівнями впливів. Перший рівень впливу характеризує різноспрямованість дії кожного з факторів на окремі види ринку, що пов'язані із діяльністю банківських установ і визначає розподіл ринків за інтенсивністю чутливості до аналізованих факторів. Другий рівень впливу моделі визначається набором специфічних факторних ознак, під дією кожної з яких у банківському секторі формуються різні варіанти структури зайнятості. Інші складові моделі спрямовані на виявлення трансформаційних змін у структурі зайнятості банківських установ та передбачають аналіз наслідків настання цих змін. Аналіз вітчизняного банківського сектору на основі запропонованої моделі показав, що під впливом фінансової кризи у банківській системі відбувалося фізичне скорочення усіх видів і форм зайнятості, а структура нестандартної зайнятості залишалася консервативною та нерозгалуженою. Вплив пандемії COVID-19 призвів до значних трансформаційних перетворень у структурі зайнятості банківських установ за рахунок активного впровадження і поширення дистанційної зайнятості та розширення спектру використання інших нестандартних форм зайнятості. Цифровізація також посприяла розширенню форм і видів нестандартної зайнятості у банківському секторі, спричинивши появу інноваційної форми зайнятості – цифрової зайнятості.

5. За результатами використання комплексної системи аналізу, побудованої на основі синтезу критеріального оцінювання та кореляційно-регресійного підходу, встановлено наявність взаємозв'язку між ефективністю діяльності банків та розвитком нових напрямів трансформації зайнятості за сучасних умов. Дослідження, проведене на основі вибірки із 10 вітчизняних банків, які активно впроваджують процеси трансформації зайнятості у своїй діяльності, також засвідчило, що ефект від появи нових перспективних форм занятості не завжди є явним і часто у повному обсязі не відображається на

фінансово-економічних результатах діяльності банківських установ, що зумовило необхідність розробки можливих каналів впливу елементів системи трансформації зайнятості в українських банках на ефективність їх діяльності, використання яких значно посилить зв'язок між сучасними економічними тенденціями та трансформаційними процесами у системі зайнятості.

6. Запропоновано модель стрес-тестування оцінки впливу глобальних факторів на зміни у рівні і структурі зайнятості працівників банківських установ, що ґрунтується на застосуванні інструментів пошуку екстремальних величин. Етапи застосування цієї моделі включають: вибір критеріїв для проведення стрес-тестування змін у системі зайнятості банку; вибір індикаторів, що характеризують зміни у рівні та структурі зайнятості банку; проведення стрес-тестування критеріїв та індикаторів на основі застосування інструментарію виявлення екстремальних величин; побудову карти стрес-тесту за періодами; співставлення карт стрес-тестів критеріїв впливу та індикаторів, аналіз спільних точок чутливості з метою виявлення причин та ступеня впливу глобальних факторів. На основі отриманих результатів побудовано карти стрес-тесту для вітчизняних банківських установ, які засвідчили, що критерії їх фінансово-економічної діяльності та індикатори зайнятості у банківському секторі мають високу чутливість до криз за відповідними періодами, однак по різному реагують на впливи зовнішніх факторів у різні періоди.

7. У результаті проведення досліджень, спрямованих на пошук інноваційних форм зайнятості у банківському секторі, встановлено, що нові форми зайнятості, які виникають сьогодні на основі формування нових соціально-трудоових структур, створення нових форм праці тощо, поки що до кінця економічно і юридично не обґрунтовані і не охоплені жодною з існуючих концепцій зайнятості, а тому для банківського сектору, на нашу думку, можуть бути включені до загальної категорії «нестандартна форма зайнятості». Вони характеризуються фізичним місцем розташування роботи,

новими способами поділу завдань, домовленостями про співпрацю між самозайнятими працівниками, використанням цифрових технологій тощо. На основі даного припущення у дослідженні розроблено класифікацію нестандартних форм зайнятості для банківських установ, визначення складових якої обумовлено сучасною соціальною значущістю розвитку дистанційних форм нестандартної зайнятості з використанням новітніх технологій та виникненням таких інноваційних форм зайнятості, як базова цифрова зайнятість, цифрова смарт-зайнятість та інтернет-зайнятість.

8. На основі використання методу експертної оцінки, розроблено профіль оцінювання рівня підготовки фахівців вітчизняних банківських установ, який складається із 14 критеріїв, що всебічно характеризують стан та проблемні зони у системі підготовки працівників банківського сектору. На основі запропонованого оціночного профілю, проаналізовано рівень підготовки спеціалістів вітчизняних банківських установ, у результаті чого встановлено, що на сьогодні освітня система України не забезпечує ефективного взаємозв'язку між суб'єктами вітчизняного ринку праці та майбутніми працівниками в сфері банківського обслуговування і, за більшістю оцінюваних критеріїв, не відповідає майбутнім потребам цифрової економіки до кваліфікації банківського працівника і потребує реформування та удосконалення. Тому у дослідженні було побудовано блок-схему елементів удосконалення процесу реформування системи підготовки спеціалістів з метою працевлаштування у вітчизняному банківському секторі, у межах якої запропоновано наступні напрями її реформування: підвищення соціальної ефективності навчання за рахунок розвитку сучасної системи безперервної професійної освіти; розвиток державно-приватного партнерства у сфері підготовки кадрів і розробка програм кадрового забезпечення банківської сфери; розробка програм передачі знань, що засновані на мобільності кадрів з метою збереження талантів; створення державних і регіональних центрів компетенцій; отримання центрами зайнятості ліцензій

на освітню діяльність; розробка стратегії випереджаючого кадрового забезпечення; підготовка кадрів, що відповідають потребам цифрової економіки на основі дуальної освіти; розробка систем працевлаштування на основі індивідуального підходу до працівника; самонавчання з метою встановлення ефективного зв'язку між спрямованістю освіти і виконуваною роботою; перехід від навчання вузьким спеціалізаціям до загальнокомпетентісної освіти і поглиблення міждисциплінарних зв'язків; удосконалення навчальних планів з метою забезпечення якості знань та формування інноваційного мислення; підготовка працівників зі спеціальними компетенціями; розширення форм практико-орієнтованої професійної освіти; розширення пропозиції кадрів за рахунок поглиблення інклюзивного навчання при переході до цифрових форм зайнятості тощо.

9. Запропоновано схему формування механізму ефективної трансформації зайнятості у банківському секторі, що умовно представлена у вигляді послідовності таких етапів: розробка стратегії удосконалення зайнятості; вибір цілей та пріоритетів трансформації зайнятості; розробка напрямів удосконалення структури зайнятості; визначення засобів впливу на зміну зайнятості; прогнозування структури зайнятості; оцінка стратегії трансформації зайнятості; моніторинг і корекція процесів стратегічних змін у зайнятості; впровадження ефективної політики зайнятості. Зазначені етапи у своїй сукупності утворюють комплексний набір функціональних зв'язків між суб'єктами, об'єктами, факторами, методами, принципами та іншими складовими системи зайнятості банківських установ, які функціонують на основі інституціональної, ринкової та макроекономічної платформ і передбачають схему прийняття рішень, що фокусуються на стійкості до несподіваних сценаріїв і може використовуватися для досягнення ефективної зайнятості з урахуванням фундаментальної невизначеності у прогнозуванні економічних, соціальних та технологічних змін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азрильян А. Н. (2004). Большой экономический словарь. 6-е изд., доп. М. Ин-т новой экономики, 1376 с.
2. Азьмук, Н. А. (2014). Трансформация занятости в странах с развитой информационной экономикой. *Проблемы экономики*, 3, 7-12.
3. Азьмук, Н. А. (2019). Трансформація зайнятості при переході до цифрової економіки: глобальні виклики та стратегії адаптації: монографія. Київ. Знання, 335 с.
4. Аналізуємо ринок та вибираємо потрібну спеціалізацію (2019). *Експертно-аналітичний центр кадрового порталу grc.ua*. Отримано з <https://grc.ua/article/25562>.
5. Антошкін, В. (2012). Соціально-економічні зрушення у формах зайнятості сільського населення. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*, 5, том 3, 7-13.
6. Аранжин, В.В. (2019). Глобальные тренды и тенденции в области занятости. *Экономика труда*, 4, том 6, 1353-1372. doi: 10.18334/et.6.4.41195.
7. Балакірева, О. М., Білоус, Є. В. (2015). Тіньові доходи та інші позаправові практики населення: масштаби та динаміка. *Український соціум*, 3, 146-157.
8. Балацанова, О. (2019). Професії майбутнього: які спеціалісти будуть затребувані післязавтра. *Українська правда*. Отримано з <https://life.pravda.com.ua/columns/2019/02/19/235691>.
9. Бандур, С. І. (2014). Розвиток соціально-трудоких відносин як передумова досягнення продуктивної зайнятості населення. *Ринок праці та зайнятість населення*, 1, 8–13.
10. Бережная, Л. И., Колядов, Л. В., Тарасенко, П. Ф. (2014). Систематизация и анализ статистической информации с помощью аналитической группировки. Использование показателей вариации в анализе взаимосвязей признаков социально-экономических явлений. *Издательство «Нефть и газ» РГУ*

- нефти и газа имени И.М. Губкина*. Москва. Отримано з [https://www.gubkin.ru/faculty/economics\\_and\\_management/chairs\\_and\\_departments/financial\\_management/Analiticheskaya\\_gruppirovka\\_Bereznaya.pdf](https://www.gubkin.ru/faculty/economics_and_management/chairs_and_departments/financial_management/Analiticheskaya_gruppirovka_Bereznaya.pdf).
11. Бизюков, П. В. (2013). Практики регулирования трудовых отношений в условиях неустойчивой занятости. М. «Центр социально-трудовых прав», 152 с.
  12. Білик, О. М. (2014). Нестандартна зайнятість: виклики сьогодення. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр.*, 1(7), 296-301.
  13. Біль, М. М. (2016). Інституційні передумови європейського вектору розвитку ринку праці України. *Регіональна економіка*, 3, 128-134.
  14. Борисов, А. Б. (2006). Большой экономический словарь. Изд. 2-е, перераб. и доп. М. Кн. мир, 860 с.
  15. Браткевич, П. П., Шелудько, С. А. (2019). Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Приазовський економічний вісник*, 5 (16), 334-339.
  16. Брінцева, О. Г. (2021). Зайнятість у банківській сфері: вплив цифровізації. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць*. За ред. проф. Филюк Г.М. К. ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ», 2 (43), 142-149.
  17. Брінцева, О. Г. (2021). Регулювання соціально-трудових відносин в умовах пандемії COVID-19: досвід Польщі *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць*. За ред. проф. Филюк Г.М. К. ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ», 1 (42), 156-165.
  18. Брінцева, О., Глибовець, В. (2020). Альтернативні види зайнятості в контексті розширення можливостей людини в цифровій економіці (приклад України). *Науковий журнал «Вестник НАН РК»*, (6), 114-119.
  19. Буда, Т. Й. (2009). Регулювання зайнятості молоді: Європейський досвід. *Проблемы и перспективы сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского Экономического сотрудничества и ГУАМ: сб. науч.тр.* Донецк. Дон НУ, Т.2, 814-818.

- 20.Буда, Т. Й. (2016). Гнучкі і нестандартні форми зайнятості: соціальні вигоди та ризики. *Сталий розвиток економіки. Науково-виробничий журнал. Хмельницький, СМП «Тайп»*, 2, 149-158.
- 21.Бутенко, В. В., Дроздина, А. А. (2019). Цифрова трансформація банків в Україні. *Бізнес-навігатор*, 5-2, 76-81.
- 22.Василенко, Н. В., Линьков, А. Я. (2016). Предпосылки, факторы и последствия трансформации труда в контексте формирования экономики нового типа. *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*, 3, 15-20.
- 23.Васильців, Т. Г., Лупак, Р. Л., Штець, Т. Ф. (2018). Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. *Підприємництво і торгівля: зб. наук. пр.* Львів, 23, 56-63.
- 24.Ваховский, Е. В. (2016). Трансформация занятости в условиях инновационного развития экономики : дис. ... канд. экон. наук, Саратов, 171 с.
- 25.Войналович, І. А. (2020). Соціально-економічні ризики трансформації зайнятості в умовах цифрової економіки. *Тези міжнародної наукової конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» 5-6 листопада 2020 року, «Житомирська політехніка»*. Отримано з <https://conf.ztu.edu.ua/suchasni-vyklyky-stalogo-rozvytku-biznesu-5-6-lystopada-2020-r/>.
- 26.Галайда, Т. О., Теницька, Н. Б., Черногорська, Н. В. (2018). Нестандартні форми зайнятості персоналу суб'єктів підприємництва та перспективи їх розвитку в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*, 3(1), 66-73.
- 27.Геєць В. М. (2015). Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь. *НАН України*. К., 336 с.



28. Герасименко, О. О. (2013). Трансформація зайнятості як вектор гідної праці: глобальні тенденції та вітчизняні реалії. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, 2, 68–76.
29. Герасимчук, В. І. (2001). Проблеми трансформації зайнятості і розвитку ринку праці України (методологія, аналіз, шляхи вдосконалення). *НАН України. Рада по вивч. продукт, сил України*. К. ТОВ «Принт Експрес», 503 с.
30. Гражевська, Н. І. (2008). Економічні системи епохи глобальних змін : монографія, К. Знання, 431 с.
31. Гребенюк, Н. В. (2018). Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України : дис. канд. ек. наук : 08.00.08. Суми, 223 с.
32. Гришнова, Е. А., Азьмук, Н. А. (2014). Развитие человеческого капитала и трансформация форм занятости: взаимовлияние и взаимообусловленность. *Демографія та соціальна економіка*, 1, 85-96.
33. Грішнова, О. А. (2018). Підвищення продуктивності праці – головна конкурентна перевага сучасного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*; за ред.: М.Д. Балджи (голов. ред.). Одеса. Одеський національний економічний університет, 11(263), 67-83.
34. Грішнова, О. А. (2019). Сучасні особливості трансформації зайнятості та їх вплив на людський і соціальний капітал банківських установ. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2021, 1 (42), 27-39. doi: 10.17721/tppe.2021.42.3
35. Грішнова, О. А., Брінцева, О. Г. (2015). Фіктивний людський капітал: сутність, характерні особливості, чинники формування. *Демографія та соціальна економіка*, 1 (23), 90-101.
36. Грішнова, О. А., Заїчко, О. С. (2016). Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*, 2 (31), 52–57.

- 37.Грішнова, О. А., Шевчук, В. А. (2018). Світовий і український ринок праці у сфері веб-технологій: порівняльна оцінка привабливості професій. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, 1, 59-68.
- 38.Губа, М. О., Лінник, А. О., Колесник, Д. С. (2019). Розвиток необанків в Україні та світі. *Регіональна економіка та управління*, 2 (24), 71-74.
- 39.Гузар, У. Є., Луцик, М. В. (2013). Нестандартні форми зайнятості в умовах розвитку постіндустріального суспільства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 1, 467-476.
- 40.Гук, Л. П. (2014). Прогнозування та регулювання розвитку нестандартної зайнятості в Україні. *Бізнес Інформ*, 4, 278–283.
- 41.Гук, Л. П. (2016). Встановлення гнучкого режиму робочого часу та запровадження дистанційного режиму праці: можливості й ризики, *ЦНТУ*. Отримано з <https://core.ac.uk/download/pdf/84825914.pdf>.
- 42.Гулевич, О. (2010). Трансформація зайнятості у сфері послуг під впливом розвитку інформаційних технологій . *Україна: аспекти праці*, 2, 10–15.
- 43.Гулей, А. І., Гулей, С. А. (2019). Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. *Український журнал прикладної економіки*, том 4, 1, 6-15.
- 44.Давидюк, Л. П. (2015). Глобальні зміни в структурі зайнятості як чинник трансформації міжнародного ринку праці. *Економіка: реалії часу*, 3, 172-177.
- 45.Давидюк, Л. П. (2015). Нестандартні форми зайнятості в системі трансформації міжнародного ринку праці. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет, том 20, 30-34.
- 46.Дикунов, С. А. (2012). Трансформация занятости населения современного моногорода : диссертация ... кандидата социологических наук : 22.00.03, Саратов, 199 с.
- 47.Домуз, О. О (2019). Нетипові форми зайнятості у банківському секторі України. Фінансово-кредитна система України в умовах інтеграційних та

- глобалізаційних процесів: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів* (11 квітня 2019 р., м. Черкаси), ДВНЗ «Університет банківської справи» Черкаський науково-навчальний інститут, 35-37.
- 48.Домуз, О. О. (2021). Модель оцінки впливу основних викликів сучасності на зайнятість у банківському секторі за методикою стрес-тестування. *Збірник наукових праць «Теоретичні та прикладні питання економіки»*, 42, 214-227. doi: 10.17721/tpre.2021.42.17
- 49.Домуз, О. О. (2021). Моделювання впливу сучасних факторів на трансформацію зайнятості в банківському секторі. *Вісник Університету банківської справи*, 3 (42), 18-24. doi: 10.18371/2221-755X3(42)2021253513
- 50.Домуз, О. О. (2019). Зайнятість, як економічна категорія та соціально-економічне явище. Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку економіки та банківської системи: *зб. тез доп. ІХ Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених* (17 травня 2019 р., м. Київ), ДВНЗ «Університет банківської справи», 121-123.
- 51.Домуз, О. О. (2020). Взаємозв'язок процесів трансформації зайнятості і фінансових результатів діяльності банку. *Вісник ХНУ. Економічні науки*, 4 (1), 90-94. doi: 10.31891/2307-5740-2020-284-4-17
- 52.Домуз, О. О. (2020). Вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток нестандартних форм зайнятості у банківському секторі за сучасних умов. Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів: *матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.* (6-7 листопада 2020 р., м. Хмельницький), ХНУ, 19-21.
- 53.Домуз, О. О. (2020). Впровадження системи захисту працівників банківської сфери в умовах епідеміологічних обмежень. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доп. Міжн. наук.-практ. конф.* (11-12

- листопада 2020 р., м. Київ), ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 319-323.
- 54.Домуз, О. О. (2020). Особливості застосування нетипових форм зайнятості у банківському секторі України в період карантину. Проблеми та шляхи забезпечення ефективного функціонування і стабільного розвитку банківської системи та економіки: *матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених* (15 травня 2020 р., м. Київ). ДВНЗ «Університет банківської справи», 292-293.
- 55.Домуз, О. О., Шурпа С. Я. (2019). Вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток нестандартних форм зайнятості у банківському секторі за сучасних умов. *Ринок праці та зайнятість населення*, 4 (60), 5-12.
- 56.Дорохова, Н. В. (2020). Трансформація форм зайнятості населення в сучасній економіці російської федерації: теорія, методологія, практика : дис. докт. екон. наук : 08.00.05, 333 с.
- 57.Другова, Е. А. (2018). Изменение форм занятости в современном мире: тренды, участники, практики. *Аналитический обзор. Национальный исследовательский Томский государственный университет*, 26 с.
- 58.Дудинець, Л. А. (2018). Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 22, 794-798.
- 59.Дяків, О. П. (2014). Сучасні особливості трансформації форм зайнятості в регіоні та перспективи їх розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 1, 252-259.
- 60.Єгоричева, С. Б. (2010). Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти: монографія. ВНЗ у кооперації «Полтавський університет економіки і торгівлі». Полтава. ТОВ «АСМІ», 348 с.
- 61.Ємельяненко, Л. М. (2015). Формування та регулювання новітніх форм зайнятості в Україні. *Український соціум*, 1 (52), 82-89.

- 62.Жадан, О. В. (2014). Причини та наслідки поширення нестандартної зайнятості на національному ринку праці. *Теорія та практика державного управління*, 3, 117-124.
- 63.Заяць, Т. А. (2012). Інвестиційне забезпечення модернізації робочих місць в антикризовій політиці держави. *Демографія та соціальна економіка*, 1, 51-59.
- 64.Зверук, Л. А., Ткаченко Ю. В. (2018). Сучасні технології як основа інноваційної моделі розвитку банківського бізнесу. *Економічна теорія і право: зб. наук. пр.* Редкол.: А. П. Гетьман та ін., Х. Право, 2 (33), 26-41.
- 65.Іванова, Л. В., Никифорова В. С. (2013). Застосування нестандартних форм зайнятості на сучасному ринку праці. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр.*, 2(1), 109-115.
- 66.Кабаченко, Г. С. (2017). Регулювання ринку праці в умовах трансформації структури зайнятості: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.07, Донец. нац. ун-т імені Василя Стуса. Вінниця, 20 с.
- 67.Казарян, О. Г. (2019). Вплив цифрової економіки на діяльність банків України. *Причорноморські економічні студії*, 38(2), 98-102.
- 68.Карюк, В. І. (2010). Активізація інноваційної праці персоналу як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційної діяльності на підприємстві. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. К. КНЕУ, Т. 1, 323-330.
- 69.Карюк, В. І., Білокур, Г. В. (2018). Аналіз факторів впливу на рівень безробіття в Україні за сучасних умов. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*, . 4, 94-102.
- 70.Кльоба, Л. Г. (2016). Оцінювання рівня інноваційності банківських продуктів і послуг. *Ефективна економіка*, 6. Отримано з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5024>.

71. Кльоба, Л. Г. (2018). Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*, 12. Отримано з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6741/>.
72. Кокшарова, Т. А. (2018). Вплив цифрової економіки на банківську сферу і сучасні тенденції її використання. *Студентський форум: 397 електрон. наук. журн.*, 24 (45). Отримано з <https://nauchforum.ru /journal/stud/45/42426>.
73. Колот, А. М. (2007). Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Україна: аспекти праці*, 4, 4–9.
74. Колот, А. М. (2013). Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері: феномен прекарізації. *Уровень жизни населения регионов России*, 11 (189), 93–108.
75. Колот, А., Герасименко, О. (2020). Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, 33 с.
76. Корнейчук, О. В., Крылова, Е. Б. (2010). Трансформація зайнятості в умовах трудової міграції: монографія. Москва: Московський гуманітарний університет, 188 с.
77. Костюнина, Г. М. (2004). Гибкие формы занятости: мировой опыт и практика Сингапура. *Труд за рубежом*, 2, 93-110.
78. Кохан, В. П. (2019). Стан розвитку цифрових навичок та прав громадян України. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції*, 20 березня 2020 року, Велико-Тирново, Болгарія, 96-104.
79. Кочума, І. Ю. (2021). Вплив цифровізації банківського сектору на трансформацію зайнятості за сучасних умов. *Фінансовий простір*, 4 (44), 149-158.
80. Кочума, І. Ю., Лакутін, Д. В. (2021). Метапрограмний підхід до відбору та оцінки персоналу фінансової установи. *Socio-economic relations in the digital society*, том 3, 42, 94-101.

- 81.Кравченко, І. С. (2015). Особливості взаємодії ринків праці ЄС і України. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика. Збірник наук. праць*. К. КНЕУ, 2(10), 43-53.
- 82.Кравченко, І. С., Красовська І.Д. (2018) Інтеграційно-адаптаційна модель розвитку професійних компетенцій працівників фінансово-кредитної сфери. *Ринок праці та зайнятість населення: науково-практичний журнал*, 1, 21-26.
- 83.Кравченко, І. С., Алексанян, А. Г. (2019). Фінансові інструменти розширення можливостей людського розвитку в інформаційній економіці. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 1 (28), 506–514.
- 84.Кравченко, І. С., Домуз, О. О. (2021). Особливості зайнятості у банківському секторі України в сучасних умовах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, том 6, 41, 78-86 doi: 10.18371/fcaptr.v6i41.251401
- 85.Кравченко, І. С., Федоренко, А. В. (2019). Особливості банківської діяльності та мотивації персоналу в банківській сфері. *Ринок праці та зайнятість населення*, 1-2 (58), 83-88.
- 86.Кузнецова, Л. В. (2018). Цифрова трансформація банківського бізнесу. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 24 листопада 2018 р.)* Львів, Ч. 2, 72-75.
- 87.Куцай, Н. С., Рошкевич, В. Ф. (2011). Дистанційна робота як інноваційний напрям мотивації праці: перспективи впровадження в Україні. *Економічний простір*, 47, 224-231.
- 88.Кушнірецька, О. В. (2015). Проблеми та перспективи трансформації зайнятості як інструмент гарантування гідної праці в Україні: експертний коментар. *ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України»*. Львів, 5.
- 89.Лагутіна, І. В. (2014). Нестандартні форми зайнятості та особисті немайнові трудові права працівників. *Право і суспільство*, 5.2, 156–161.

- 90.Личковська, М. Р. (2016). Сучасні особливості трансформації форм зайнятості у новій економіці. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 8, 72-91.
- 91.Личковська, М. Р. (2016). Трансформація поняття «стандартна зайнятість» у новій економіці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 13, 28-32.
- 92.Лісогор, Л. С. (2012). Прогнозування розвитку ринку праці в Україні: проблеми та перспективи. *Ринок праці та зайнятість населення*, 1, 54-56.
- 93.Лісогор, Л. С. (2015). Трансформація ринку праці: можливості реалізації інноваційних змін в сучасних умовах. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*, 11, 177-183.
- 94.Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: колективна монографія (2008). *НАН України; Інститут демографії та соціальних досліджень*. Програма розвитку ООН в Україні. За ред. Е.М. Лібанова. К., 316 с.
- 95.Макаренко, М. І., Костюченко, Я. О. (2014). Міжнародний досвід організації стрес-тестування в банківській сфері. *Економіка та держава*, 7, 19-23.
- 96.Маршавін, Ю. М. (2011). Регулювання ринку праці України: теорія і практика системного підходу : моногр. К. Альтерпрес, 396 с.
- 97.Матвійчук, Н. М., Бурлачук, Н. Ю., Маршук Л. М. (2015). Розвиток інновацій в сучасній банківській сфері України. *Молодий вчений*, 5 (20), 31-34.
- 98.Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України. Постанова Правління Національного банку України від 06.08.2009 р. № 460. Отримано з [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=123675](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123675).
- 99.Моторна, І. (2008). Дистанційна зайнятість в умовах глобалізації економіки та соціально-економічні вигоди від її використання. *Україна: аспекти праці*, 3, 6-12.



100. Моторна, І. І. (2008). Концептуальні підходи до регулювання соціально- трудових відносин в умовах дистанційної зайнятості. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одес. держ. екон. ун-т, 283- 287.
101. Мошенець, О. В. (2011). Інноваційні продукти і технології на ринку банківських послуг. *Фінансовий ринок України*, 12, 7-8.
102. Мульська О. П., Левицька О. О., Куцик В. І. (2020). Державна політика забезпечення інноваційних форм зайнятості в умовах цифровізації економіки. *Регіональна економіка*, 3(97), 81-90.
103. Нестандартная занятость в российской экономике : кол. моногр. (2006). За ред. В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшникова. М. Изд. дом ГУ ВШЭ, 400 с.
104. Нетребчук, Л. О., Касян, І. Ю., Шкурко, В. І. (2019). Трансформація діяльності банку на базі побудови екосистеми. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*, 1 (18), 330-335.
105. Новак, И., Оверковский, Б. (2011). Нестандартная занятость в Украине: социальные риски и контрстратегии профсоюзов, К. Фонд им. Фридриха Эберта (FES). Отримано з <http://www.fes.kiev.ua/new/wb/media/publikationen>.
106. Онищенко, Ю. І. (2018). Банківська діяльність в умовах розвитку цифрових технологій. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*, 8, 160-165.
107. Основні показники діяльності банків (2020). Національний банк України. Отримано з <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#5>.
108. Офіційне Інтернет-представництво АБ "Південний". Отримано з <https://bank.com.ua/>.
109. Офіційне Інтернет-представництво АБ "Укргазбанк". Отримано з <https://www.ukrgasbank.com/>.
110. Офіційне Інтернет-представництво АТ "Креді Агріколь Банк". Отримано з <https://credit-agricole.ua/>.

111. Офіційне Інтернет-представництво АТ "Ощадбанк". Отримано з <https://www.oschadbank.ua/>.
112. Офіційне Інтернет-представництво АТ "Правекс Банк". Отримано з <https://www.pravex.com.ua/>.
113. Офіційне Інтернет-представництво АТ "ПУМБ". Отримано з <https://about.pumb.ua/>.
114. Офіційне Інтернет-представництво АТ "Райффайзен Банк Аваль". Отримано з <https://raiffeisen.ua/>.
115. Офіційне Інтернет-представництво АТ "Таскомбанк". Отримано з <https://tascombank.ua/>.
116. Офіційне Інтернет-представництво АТ "Укрексімбанк". Отримано з <https://www.eximb.com/>.
117. Офіційне Інтернет-представництво АТ КБ "ПриватБанк". Отримано з <https://privatbank.ua/>.
118. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. Отримано з <https://bank.gov.ua/>.
119. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. Отримано з <https://www.dcz.gov.ua/>.
120. Офіційний сайт Держкомстату України. Отримано з <http://www.ukrstat.gov.ua>.
121. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Отримано з <http://minfin.gov.ua>.
122. Пантелєєва, Н. М. (2019). Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 3, 68–73.
123. Пасека, С. Р. (2012). Ефективна зайнятість як форма реалізації соціально-трудового потенціалу. *Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1. Економіка: зб. наук. праць*. Чернігів. ЧДІЕУ, 2(14), 200 с.

124. Пастушенко, О. О. (2013). Закордонний досвід нестандартних форм зайнятості у сфері соціально-трудових відносин. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, 3 (3), 21-24.
125. Перегудова, Т. В., Сесіна І. М. (2013). Напрями зменшення наслідків прекаризації при застосуванні аутстафінгу. *Часопис економічних реформ*, 4 (12), 112-119.
126. Петрова, І. Л. (2013). Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні. *Україна: аспекти праці*, 5, 3-7.
127. Петрова, І. Л. (2015). Змістовні та структурні аспекти інноваційної зайнятості. *Вісник Прикарпатського університету. Серія "Економіка"*, XI, 172-176.
128. Петрова, І. Л., Бляшук, С. Г. (2015). Нові організаційні форми інноваційного типу зайнятості. *Економічна теорія та освіта XXI століття: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 25 вересня 2015 року)*. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 159-161.
129. Петрова, Л. А., Кузнецова, Т. Е. (2020). Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес-процессов. *Финансовый журнал*, том 12, 3, 91-101.
130. Петрусенко, О. (2016). Банки в епоху перемен: четыре модели цифровой трансформации. Отримано з <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/banki-ibankovskie-servisy-v-epohu-peremenchetyre-modeli-cifrov-315401/>.
131. Писаренко Т.В., Куранда Т.К., Кваша Т.К. (2021). Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: науково-аналітична записка К. УкрІНТЕІ, 39 с.
132. Підвищення продуктивності в Україні: банківський сектор як модель економічного розвитку (2016). *McKinsey & Company*. Отримано з <https://eimg.pravda.com/files/b/3/b374ccf-raising-ukraines-productivity-ukr.pdf>.

133. Прес-реліз Національного банку України (2019). *Укрінформ*. Отримано з <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2584574-v-ukrainicogoric-castka-bezgotivkovih-rozrahunkiv-zrosla-do-44.html>.
134. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні. Національний банк України. Постанова від 28.08.2001 № 368. Отримано з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>.
135. Про затвердження Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп. Редакція від 07.04.2020. Отримано з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text>.
136. Про затвердження Положення про порядок встановлення Національним банком України лімітів відкритої валютної позиції та контроль за їх дотриманням банками. Національний банк України. Постанова від 12.08.2005 № 290. Отримано з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-05#Text>.
137. Радіонова, О. М. (2012). Системні трансформації зайнятості населення. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*, 8, 68–81.
138. Римар, Б. А. (2016). Новітні форми зайнятості: практика застосування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 37(2), 88-91.
139. Рисін, В. В. (2008). Причини світової фінансової нестабільності та її наслідки для банківської системи України. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*, 3, 62-67.
140. Романюк, М. Д., Ціжма, Ю. І. (2012). Прогнозування впливу зміни розмірів економічних факторів на зайнятість населення за допомогою дистрибутивно-лагових моделей Ш. Альмона. *Сталий розвиток економіки : всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 17, 242-251.

141. Руденко, О. М. (2017). Пропозиції щодо розвитку нестандартних форм зайнятості в інноваційних сферах діяльності. *Економіка та держава*, 3, 102–105.
142. Садова У. Я. (2019). Міграція в умовах трансформації регіональних ринків праці України: механізми регулювання. Львів. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 263 с.
143. Семикіна, М. В., Іщенко, Н. А., Федунець, А. Д. (2015). Механізми зайнятості в умовах інноваційних змін: мотиваційний аспект : монографія, Кіровоград. КНТУ, 210 с.
144. Семикіна, М. В., Петіна, О. М., Гончарова, Н. В. (2015). Трансформація зайнятості і проблеми реалізації конкурентних переваг молоді на ринку праці. *Інноваційна економіка*, 3, 165-171.
145. Семів, Л. К. (2018). Структурні зрушення національного ринку праці: від теорії до практики. *Регіональна економіка*, 1, 154-156.
146. Семів, Л. К. (2019). Особливості середовищного творення освітньої міграції в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр.*, 4(138), 79-83.
147. Сизова, И. Л., Хусяинов, Т. М. (2018). Интернет-занятость: инновационные формы и деформированные состояния. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*, 1, 37-45.
148. Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку : монографія (2015). За наук. ред. А. М. Колота, І.Ф. Гнибіденка. К. КНЕУ, 321 с.
149. Столярова, О. В. (2019). Нові тенденція банківського маркетингу. *Sostav*. Отримано з <http://sostav.ua/publication/novye-tendentsii-bankovskogo-marketinga79776.html>.
150. Стубайло, Т. С. (2013). Банківські кризи: причини та наслідки. *Інноваційна економіка*, 11, 168-174.

151. Український ринок праці: імперативи та можливості змін : колективна монографія (2018). За наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В. Близнюк. *НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України»*. К., 356 с.
152. Хитра, О. В., Гуменюк, Я. С., Чаплій, А. В. (2018). Синергетична інтерпретація трансформації відносин зайнятості на ринку праці. *Економічні студії : наук.-практ. екон. журн.* Львів, 2 (20), 188–195.
153. Хлівна, І. В. (2013). Зайнятість населення в інноваційному просторі. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*, 6, Т. 1, 290–296.
154. Ціжма, Ю. І. (2013). Концепція флексік'юриті та нестандартних форм зайнятості. *Бізнес Інформ*, 7, 197-202.
155. Черноватий, Л. М., Карабан, В. І., Пенькова, І. О., Ярошук, І. П. (2007). Переклад англомовної економічної літератури. Економіка США. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Видання 2-ге, виправлене та доповнене, Вінниця : Нова книга, 412 с.
156. Шевченко, Л. С. (2012). Позикова праця: сутність, ризики, особливості розвитку в Україні. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія «Економічна теорія та право», 1 (8), 121–129.
157. Шильнікова, З. М. (2013). Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на ринок праці та сферу зайнятості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 7(196), Ч. 2, 192-199.
158. Юсупова, О. А. (2016). Интернет-банкинг как направление диджитализации банковского бизнеса: состояние, проблемы, перспективы. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*, 34, 12-25.
159. 2022 Crowe bank compensation and benefits survey results (2019). *Crowe LLP*. Retrieved from <https://www.crowe.com/compsurvey>.
160. Accenture report Technology Vision 2018 - Tech Trends Report (2018). *Accenture*. Retrieved from

<https://www.ecommercewiki.org/reports/627/accenture-report-technology-vision-2018-tech-trends-report>.

161. Aly, H. (2020). Digital transformation, development and productivity in developing countries: is artificial intelligence a curse or a blessing? *Review of Economics and Political Science*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/REPS-11-2019-0145>.
162. Arntz, M., Gregory, T., Zierahn, U. (2019). Digitalization and the future of work: macroeconomic consequences, in Klaus, F. (Ed.) *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics, Zimmermann (Editor-in-Chief)*, 19-24.
163. Arrowsmith, J. (2018). The transformation of work and employment relations: Labour and Industry three decades on, *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 28:1, 1-4.
164. Arrowsmith, J., Pulignano, V. (2013). *The Transformation of Employment Relations in Europe: Institutions and Outcomes in the Age of Globalization*, Routledge, Abingdon, 247 pp.
165. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. (2022). Digital employment: Ukraine's ranking in the global division of digital labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 380–391.
166. Bajarin, T. (2021). Як Big Tech переживає спади та завжди виявляється сильніше. *Fast Company*. Retrieved from <https://coworkingplatforma.com/ua/blog/ak-big-tech-perezivae-spadi-ta-zavzdi-viavlatsa-silnise/>.
167. Bloomberg Innovation Index 2013-2020 (2021). Retrieved from <https://www.bloomberg.com/>.
168. Cetindamar Kozanoglu, D., Abedin, B. (2020). Understanding the role of employees in digital transformation: conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance, *Journal of Enterprise*

- Information Management*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2020-0010>.
169. Chinoracký, R., Čorejová, T. (2019). Impact of Digital Technologies on Labor Market and the Transport Sector, *Transportation Research Procedia*, 40, 994-1001.
170. COVID-19 and the financial services consumer: Supporting customers and driving engagement through the pandemic and beyond (2020). *Capgemini Research Institute*. Retrieved from [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-and-the-financial-services-consumer\\_V5.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-and-the-financial-services-consumer_V5.pdf).
171. COVID-19: НБУ про п'ять основних висновків про безробіття, міграцію та корона кризу (2020). *Вісник: офіційно про податки*. Retrieved from <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100018338-covid-19-nbu-pro-pyat-osnovnikh-visnovkiv-pro-bezrobittya-migratsiyu-ta-koronakrizu>.
172. Del Carpio, X., Kupets, O., Muller, N., Olefir, A. (2017). Skills for a Modern Ukraine. *Overview booklet*. World Bank, Washington.
173. Dengler, K., Matthes, B. (2018). The impacts of digital transformation on the labour market: Substitution potentials of occupations in Germany, *Technological Forecasting and Social Change*, *Elsevier*, 137(C), 304-316.
174. Doellgast, V., Bellego, M., Pannini, E. (2020). *Socio-Economic Review*, Published by Oxford University Press and the Society for the Advancement of *Socio-Economics*. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/ser/mwaa006>.
175. Eberhard, B. (2017). Smart work: The transformation of the labour market due to the fourth industrial revolution (I4.0), *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, *Eastern Macedonia and Thrace Institute of Technology, Kavala*, 10, Iss. 3, 47-66.
176. ElFayoumi, K. (2020). The role of labor market frictions in structural transformation. *Macroeconomic Dynamics*, *Cambridge University Press*, 1-25. doi:10.1017/S1365100520000541



177. Eurofound “New forms of employment: 2020 update”. New Forms of Employment Series (2020). Publications Office of the European Union, Luxembourg. Retrieved from [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20027en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20027en.pdf).
178. European Telework Science – stats and facts (2020). *Canadian Telework Association: Website*. Retrieved from <http://www.ivc.ca/studies/European.html>.
179. Fossen, F., Sorgner, A. (2019). The effects of digitalization on employment and entrepreneurship. Academy of Management Proceedings. Edited by G. Atinc. *New York: Academy of Management*, 2019. doi: 10.5465/AMBPP.2019.11095abstract.
180. Global Talent Competitiveness Index 2013-2020 (2021). Retrieved from <https://knowledge.insead.edu/talent-management/global-talent-competitiveness-index-2932>.
181. Grishnova, O. A., Azmuk, N. A., Kuklin, O. V. (2019). Flexible technologies of university management as a tool to increase their competitiveness. *Bulletin of national academy of sciences of the republic of Kazakhstan*, 6, 382, 169-177.
182. Grishnova, O. A., Cherkasov, A. V., Brintseva, O. G. (2019). Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. *Problems and Perspectives in Management*, 17, no. 2, 18-31.
183. Henrekson, M. (2020). How labor market institutions affect job creation and productivity growth. *IZA World of Labor*, 38. doi: 10.15185/izawol.38.v2.
184. Hope, D., Martelli, A. (2019). The Transition to the Knowledge Economy, Labor Market Institutions, and Income Inequality in Advanced Democracies. *World Politics*, 71(2), 236-288.
185. How the Banking Industry Will Survive ‘The Great Resignation’ (2021). *The Financial Brand*. Retrieved from <https://thefinancialbrand.com/news/bank-culture/banking-great-resignation-pandemic-employee-hiring-culture-pay-126386/>.

186. Human Development Index 2013-2020. Retrieved from <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>.
187. ILO “ILO Technical Note: Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work”. COVID-19: Guidance for labour statistics data collection (2020). *International Labour Organization, Geneva*. Retrieved from <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/>.
188. ILO Monitor: COVID-19 and the world of work (2020). *International Labour Office (ILO)*. Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_749399.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_749399.pdf).
189. Jagannathan, S., Sungsup, R., Maclean, R. (2019). Dominant recent trends impacting on jobs and labor markets - An Overview, *International Journal of Training Research*, 17, 1-11.
190. Kalenyuk, I., Grishnova, O., Tsymbal, L., Djakona, A., & Panchenko, E. (2020). Formation of intellectual corporate capital: methods and modern trends. *Bulletin the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*, 1(383), 182-191. Doi: 10.32014/2020.2518-1467.23
191. Karyuk, V. I. (2021). Advantages of using blockchain technologies in the activity of modern entrepreneurship structures . *Abstracts II International Conference on economics, accounting and finance. Tallinn, Estonia*. Retrieved from <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2021/paper/view/317>.
192. Kolot, A., Herasymenko, O. (2020). Determinanty formuvannia sotsialno-trudovoi platformy «Pratsia 4.0». Determinants of the formation of the social and labor platform «Labor 4.0». *Bulletin of Vasyl Stefanyk Precarpathian University. Economics series*, 15, 80-92.
193. Kolot, A., Herasymenko, O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*, 10(1), 33-54.

194. Kravchenko, I., Bagratyan G., Klipa I. (2020). Globalization and the sociality of the economy. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики»*, 2, 524-534.
195. Kravchenko, I., Berezynets, A. (2020). Analysis of functioning of social policy institutions in Ukraine. *Журнал «Фінансово-кредитна діяльність»*, 3, 451-459.
196. Lyons, D. (2019). *Lab Rats: Why Modern Work Makes People Miserable*. London: Atlantic Books, 272 p.
197. McDowell, L., Christopherson, S. (2009). Transforming Work: New Forms of Employment and Their Regulation. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2, 335-342.
198. Nilsson, N. (2019). Artificial Intelligence, Employment, and Income. *AI Magazine*, 5(2), 5-10.
199. O'Reilly, M., Celner, A., Weston, D., Srinivas, V. (2022). 2023 banking and capital markets outlook. *Deloitte*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/banking-industry-outlook.html>.
200. Pasięka, S., Bil, M., Dmytrenko, M., Krasnomovets, V. (2020). Global Transformation of Employment as a Factor of Country's Labor Market Development. *Research in World Economy*. 11, 62-69.
201. Petrova, I., Kravchenko, I., Lisogor, L., Chuvardynskyi, V. (2021). Employment flexibility in Ukraine: advantages and limitations. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(38), 490-498. doi: 10.18371/fcaptp.v3i38.237481
202. Ping, H., Ying, G. (2019). Comprehensive view on the effect of artificial intelligence on employment, *Topics in Education, Culture and Social Development (TECSD)*, Vol. 1 No. 1, 32-35.

203. Schaefer, M., Hetman, O. (2017). Preconditions of non-standard employment in the EU and Ukraine: comparative analysis. *Економічний вісник університету*, 33 (1), 200-211.
204. Schmid, G. (2006). Management through transitional labour markets. *Socio-economic review*, 4(1). 1-33.
205. Stone, K., Arthurs, H. (2013). The transformation of employment regimes: A worldwide challenge, 1-20.
206. The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution (2016). *Global Challenge Insight Report, WEF*. Retrieved from [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf).
207. Vaisman, E., Podshivalova, M. (2018). Digitalization vs employment: banking sector experience. 12, 26-34.
208. Vasylytsiv, T., Irtysheva, I., Lupak, R., Popadynets, N., Shyshkova, Y., Boiko, Y., Ishchenko, O. (2020). Economy's innovative technological competitiveness: Decomposition, methodic of analysis and priorities of public policy. *Management Science Letters*, 10(13), 3173-3182.
209. Wallace, M., Gauchat, G., Fullerton, A. (2011). Globalization, labor market transformation, and metropolitan earnings inequality, *Social Science Research*, 40, Issue 1, 15-36.
210. Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., McAfee, A. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations, *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1-68.

 **Банк Кредит Дніпро**10.06.2022 № 371

10 червень 2022 року

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Домуз Олени Олександрівни  
на тему: «Трансформація зайнятості в банківському секторі України»

видана аспіранту на здобуття наукового ступеня здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» Львівського національного університету імені Івана Франка Домуз Олені Олександрівни про те, що виконані нею розробки у дисертаційному дослідженні на тему: «Трансформація зайнятості в банківському секторі України» використовуються щодо проблемних активів АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО» та формуванні стратегії розвитку Банку.

Зокрема, використовуються на практиці розроблені автором методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення зайнятості у Банку. Розроблена модель стрес-тестування факторів трансформаційних змін зайнятості працівників банку має важливу цінність для Банку та допоможе знизити кадрові ризики та удосконалити процедуру управління проблемними активами АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО» в умовах сучасних викликів.

Заступник Голови Правління  
з управління проблемними та  
непрофільними активами



Кривошеїн П.П.

0 800 507 700

АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО». Всі види банківських послуг. Ліцензія НБУ № 70 від 22.10.2018 р.  
01033, Україна, м. Київ, вул. Жилиняська, 32.



Вих.03-06/132 Від 03.06.2022

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Домуз Олени Олександрівни  
на тему: «Трансформація зайнятості в банківському секторі України»

видана аспіранту на здобуття наукового ступеня здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» Львівського національного університету імені Івана Франка Домуз Олені Олександрівни про те, що основні положення і висновки, наведені в дисертаційному дослідженні на тему: «Трансформація зайнятості в банківському секторі України» доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, впровадження яких сприятиме реалізації запропонованих напрямів щодо удосконалення зайнятості у банках. Виконані нею розробки використовуються при управлінні персоналом АТ «АЛЬТБАНК» та формуванні стратегії розвитку Банку.

Зокрема, використовуються на практиці методичні підходи та рекомендації щодо удосконалення зайнятості у банківському секторі через пошук інноваційних форм зайнятості, у тому числі цифрової смарт-зайнятості та інтернет-зайнятості. Розроблені методичні підходи мають важливу цінність для Банку та допоможуть удосконалити процедуру управління персоналом в контексті трансформації зайнятості АТ «АЛЬТБАНК» в умовах сучасних викликів.

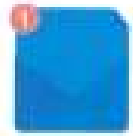
Голова Правління



Воробйова Н.Л.

# НАБУ

Україна, 08160, м. Київ, вул. Валентина Васильківського, 72  
 під'їзд 3, поверх 3, офіс 08  
 +38 (044) 300 10 15



*Вихід № 8924 - 10/06  
 від 10.06.2019р.*

## ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
 Домуз Олені Олександрівни  
 на тему: «Трансформація зайнятості в банківському секторі України»**

видана здобувачеві наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка» Львівського національного університету імені Івана Франка Домуз Олені Олександрівни про те, що здійснені нею розробки у дисертаційному дослідженні на тему: «Трансформація зайнятості в банківському секторі України» знайшли своє впровадження на рівні Незалежної асоціації банків України (далі – НАБУ).

Зокрема, формування механізму ефективної трансформації зайнятості у банківському секторі, модель стрес-тестування факторів трансформаційних змін зайнятості працівників банківської сфери, методичні підходи та рекомендації щодо удосконалення зайнятості у банківському секторі через пошук інноваційних форм зайнятості рекомендовано для використання як на рівні банківського сектору в цілому так і для окремих банків.

Розроблені методичні підходи мають практичну цінність для НАБУ, оскільки допоможуть удосконалити окремі напрями регулювання дистанційної зайнятості у банківському секторі.

Голова Ради НАБУ

Олена КОРОБКОВА

## Список публікацій здобувача за темою дисертації

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

1. Кравченко І. С. Домуз О. О. (2021). Особливості зайнятості у банківському секторі України в сучасних умовах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, том 6, 41, 78-86 (Особистий внесок здобувача: визначено особливості зайнятості в банківському секторі та розроблено сучасний профіль працівника банківської сфери) (0,4 друк. арк.). doi: 10.18371/fcaptr.vbi41.251401
2. Домуз О. О., Шурпа С. Я. (2019). Вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток нестандартних форм зайнятості у банківському секторі за сучасних умов. *Ринок праці та зайнятість населення*, 4 (60), 5-12 (Особистий внесок здобувача: проведено аналіз зайнятості у банківському секторі під впливом світової фінансової кризи і коронавірусу та досліджено позитивний вплив цифровізації економіки на структуру і форми зайнятості в банківській сфері) (0,6 друк. арк.).
3. Домуз О. О. (2020). Взаємозв'язок процесів трансформації зайнятості і фінансових результатів діяльності банку. *Вісник ХНУ. Економічні науки*, 4 (1), 90-94 (0,6 друк. арк.). doi: 10.31891/2307-5740-2020-284-4-17
4. Домуз О. О. (2021). Модель оцінки впливу основних викликів сучасності на зайнятість у банківському секторі за методикою стрес-тестування. *Збірник наукових праць «Теоретичні та прикладні питання економіки»*, 42, 214-227 (0,9 друк. арк.). doi: 10.17721/tppe.2021.42.17
5. Домуз О. О. (2021). Моделювання впливу сучасних факторів на трансформацію зайнятості в банківському секторі. *Вісник Університету*



**Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

11. Домуз О. О. (2019). Нетипові форми зайнятості у банківському секторі України// Фінансово-кредитна система України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів* (11 квітня 2019 р., м. Черкаси), ДВНЗ «Університет банківської справи». Черкаський науково-навчальний інститут, 35-37 (0,2 друк. арк.). *Виступ і публікація тез.*
12. Домуз О. О. (2019). Зайнятість, як економічна категорія та соціально-економічне явище. Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку економіки та банківської системи: *зб. тез доп. ІХ Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених* (17 травня 2019 р., м. Київ), ДВНЗ «Університет банківської справи», 121-123 (0,2 друк. арк.). *Виступ і публікація тез.*
13. Домуз О. О. (2020). Особливості застосування нетипових форм зайнятості у банківському секторі України в період карантину. Проблеми та шляхи забезпечення ефективного функціонування і стабільного розвитку банківської системи та економіки: *матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених* (15 травня 2020 р., м. Київ). ДВНЗ «Університет банківської справи», 292-293 (0,2 друк. арк.). *Виступ і публікація тез.*
14. Домуз О. О. (2020). Вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток нестандартних форм зайнятості у банківському секторі за сучасних умов. Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів: *матеріали V Міжнар.*

*наук.-практ. конф. (6-7 листопада 2020 р., м. Хмельницький), ХНУ, 19-21 (0,2 друк. арк.). Виступ і публікація тез.*

15. Домуз О. О. (2020). Впровадження системи захисту працівників банківської сфери в умовах епідеміологічних обмежень. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доп. Міжн. наук.-практ. конф. (11-12 листопада 2020 р., м. Київ), ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 319-323 (0,2 друк. арк.). Виступ і публікація тез.*

## Характеристика кадрової політики щодо передумов трансформації зайнятості вітчизняних банків

№ п/п	Назва банку	Характеристика кадрової політики щодо передумов трансформації зайнятості
1	АТ КБ "ПриватБанк"	<p>Кадрова політика та підходи до навчання персоналу спрямовані на забезпечення високого рівня професійної підготовки працівників банку шляхом безперервного підвищення їх кваліфікаційного рівня, а також системне навчання, що направлено на розвиток компетенцій та посилення професійного рівня працівників. Зцією метою банком створено Корпоративний Університет (2003 р.), що дає можливість залучати кваліфікованих фахівців у банк та утримувати ключових працівників. Банк є соціально-відповідальним - приймає на роботу інвалідів, що складають 4% із загальної кількості співробітників. Банк завершує стадію оптимізації бізнес-процесів, пов'язаних із фінансовими кризами та пандемією COVID-19, метою якої є підвищення ефективності праці та оптимізація чисельності працівників). Банк надає своїм співробітникам повний соціальний пакет, пільгове кредитування, додаткове медичне страхування. Працівники отримують зарплату в середньому на 10% більшу ніж в інших банках.</p>
2	АТ "Ощадбанк"	<p>АТ "Ощадбанк" входить до трійки найбільших роботодавців у фінансовому секторі та займає сьоме місце серед найбільших роботодавців країни. У банку впроваджено та ефективно працюють основні HR-функції: підбір та адаптація, навчання та розвиток, формування кадрового резерву, оцінка ефективності, ефективні внутрішні комунікації та кадрове адміністрування, робота над зміною корпоративної культури, розвитком командного духу та підсиленням внутрішніх комунікацій що реалізують комплексний підхід до управління персоналом. У банку розроблено Положення про оцінку персоналу та проект загальнобанківської моделі компетенцій, Календарний план навчання та розвитку персоналу та інші документи, що стандартизують та регламентують процеси оцінки персоналу по всій системі банку і базуються на сучасних, визнаних міжнародною практикою, підходах та методах. У зв'язку із пандемією COVID-19 було розроблено та затверджено Порядок організації дистанційної роботи працівників. Відділ кадрового адміністрування здійснив впровадження оформлення працівниками дистанційної роботи (вперше в практиці банку). Запроваджено дистанційну програму розвитку професійного потенціалу для «Ощадпрофі».</p>
3	АТ "Укрексімбанк"	<p>Організація та забезпечення ефективної роботи єдиної комплексної системи навчання та розвитку персоналу для задоволення довгострокової потреби Банку у висококваліфікованому персоналі на основі єдиних корпоративних цінностей і стандартів є одним із основних завдань Департаменту по роботі з персоналом, та здійснюється Управлінням навчання та розвитку персоналу та Корпоративним університетом шляхом: дистанційного навчання; навчання у зовнішніх провайдерів освітніх послуг; навчальних заходів із залученням внутрішніх експертів, у т.ч. вебінарів. Банк здійснює співробітництво з 63 провідними вищими навчальними закладами України шляхом організації проходження практики та стажування для студентів та молодих спеціалістів вищих навчальних закладів. З метою швидкої адаптації нових працівників в системі банку, організовано проведення дистанційного навчання.</p>

4	АБ "Укргазбанк"	<p>Банк гарантує високі соціальні стандарти, гідну оплату праці, навчання та розвиток персоналу, забезпечує охорону праці та безпеку персоналу. В умовах загрозованої епідеміологічної ситуації, пов'язаної з поширенням COVID-19, основними пріоритетами кадрової політики банку були: здоров'я співробітників; гарантування максимально безпечних умов праці; турбота про матеріальний добробут; інформаційна і морально-психологічна підтримка працівників. На час карантину було організовано та забезпечено можливість працівників банку працювати віддалено, шляхом запровадження дистанційного формату роботи, при цьому було збережено оплату праці таким працівникам на докарантинному рівні. При цьому було посилено напрямком внутрішніх комунікацій, шляхом надання корисних порад про організацію роботи в нових умовах. Впроваджено новий Навчально-інформаційний портал, сучасний функціонал якого забезпечив можливість організації навчання за допомогою нових форматів, таких як відео, вебінари, інтерактивні курси та комбіновані програми навчання які можуть поєднувати у собі одночасно різні формати. Банк активно співпрацює з багатьма українськими вузами, крім того, працевлаштовує людей з обмеженими можливостями, активно співпрацює з Київським міським та районними центрами зайнятості. проводить дні відкритих дверей для молодих фахівців. Разом із використанням систем дистанційного навчання, для підвищення якості та професіоналізму обслуговування клієнтів і досягнення ефективності в роботі, розроблені та впроваджені нові тренінгові програми для працівників мережі. Для виявлення рівня знань працівників дирекцій та відділень протягом року здійснюється аудит рівня знань працівників дирекцій банку.</p>
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	<p>Кадрова політика банку націлена на трансформацію та розвиток професійних навичок працівників всіх рівнів. Умови пандемії COVID-19 спричинили швидкі зміни у кадровій політиці, спрямовані на пошук можливостей та використання нових, нестандартних незвичних підходів до роботи з метою відповідності сучасним вимогам праці. Зусилля банку були зосереджені на трансформації всіх проектів й ініціатив, переведення їх у дистанційний формат з використанням онлайн засобів зв'язку та зі збереженням максимально можливої ефективності. Основні напрямки роботи: підтримка працівників банку у карантинний період; навчання працівників відділень; розвиток дистанційного навчання; підтримка та вдосконалення культури зворотного зв'язку; розвиток навичок ефективного віддаленого спілкування; спрощення внутрішніх процедур та інше. Для швидкої та адаптації працівників було впроваджено ініціативу щодо ефективного використання часу в карантинних умовах. Розроблені інструменти самоорганізації спрямовані на розвиток сучасних професійних навичок та зміцнення психологічного, емоційного й фізичного здоров'я працівників. Для працівників відділень було створено проект "Доки ми вдома». Для нових співробітників розроблено сучасний гейміфікований онлайн-інструмент, для ознайомлення з культурою компанії - курс "Welcome to Raif. Затверджено концепцію створення ІТ Академії, яка дає можливість працівникам не просто генерувати ідеї, а й створювати продукти. Працівники банку беруть участь у різноманітних внутрішніх освітніх ініціативах з метою швидкої передачі знань та впровадження нових діжیتالних практик. Розвиваючи бренд соціально відповідального та сучасного роботодавця, а також з метою залучення молоді до роботи, банк активно</p>

Продовження додатку Д

		співпрацює з закладами освіти різних рівнів акредитації. На базі відділу навчання та розвитку персоналу департаменту персоналу банку продовжує діяти навчальний центр, який надає можливість кожному працівнику Банку отримувати знання, що відповідають потребам бізнесу та індивідуальному розвитку.
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	Банк надає своїм працівникам можливість професійного та особистого розвитку, забезпечуючи доступ кожному співробітнику до комплексного навчального середовища. У банку існують програми підвищення кваліфікації персоналу, які орієнтовані на управління ефективністю персоналу. У зв'язку із пандемією COVID-19 навчання було сконцентровано в дистанційному режимі, і його співвідношення до очного навчання становило 90:10 відповідно. Загалом середня кількість тренінгових годин у банку на одного працівника становить 15 годин за рік. Банк підтримує прагнення співробітників щодо розвитку вузькоспеціалізованих навичок і знань, тому надає змогу відвідувати зовнішні навчальні заходи за рахунок банку. У банку діють заохочувальні програми з отриманням винагороди на щомісячній, щоквартальній або щорічній основі, запроваджено добровільне медичне страхування.
7	АТ "Правекс Банк"	У банку реалізується кадрова політика, спрямована на підвищення кваліфікації працівників, що регламентується згідно "Процедури організації та проведення навчання для працівників". Внутрішні комунікації направлені на вирішення стратегічних задач, укріплення лояльності працівників, формування єдиних стандартів поведінки, відповідно до Етичного кодексу. Банк сприяє та надає можливість підвищувати та розвивати важливі компетенції та професійні навички працівників. Працівники банку беруть участь у тематичних семінарах та проходять навчання у Національному центрі підготовки банківських працівників України за спеціальними програмами навчання. Крім того, фахівці банку регулярно та своєчасно проходять сертифікацію, необхідну для здійснення певних видів діяльності. Також, банк є членом Європейської Бізнес Асоціації, завдяки чому є можливість покращувати знання та навички працівників, шляхом проходження курсів та тренінгів, які проводять спікери інвестиційних та фінансових компаній. Кожен працівник має можливість приймати участь у конкурсі на заміщення внутрішніх вакансій.
8	АТ "ПУМБ"	Кадрова програма банку, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників його операційним потребам. У банку реалізується система розвитку управлінської наступності, призначена для: мінімізації операційних кадрових ризиків, пов'язаних з можливою втратою ключових співробітників на ключових позиціях банку; забезпечення банку спеціально підготовленими професійними та ефективними співробітниками для оперативного забезпечення безперервності функціонування бізнесу; забезпечення банку підготовленими кандидатами з внутрішнього кадрового резерву для закриття не менше 80% вакансій, що виникають на ключових посадах. Співробітники банку отримують знання і підвищують свою кваліфікацію безпосередньо на робочих місцях через Навчальний портал. Банк активно спрямував зусилля на адаптацію видів та інструментів навчання працівників відповідно до ситуації, що була викликана пандемією COVID-19, та на збереження рівня та якості навчання та розвитку персоналу в умовах карантину. Окрема увага приділялась розвитку у керівників підрозділів банку навичок управління віддаленими та

Продовження додатку Д

		гібридними командами та управління змінами. Навчання проводиться на платформі дистанційного навчання за допомогою ZOOM, Teams, на внутрішніх та зовнішніх тренінгах, семінарах, курсах. Використовуються інструменти мікронавчання у вигляді коміксів, відеоуроків, інфорграфіки, схем, бізнес ігор та онлайн платформ. Особлива увага приділяється процесу адаптації нових працівників банку. Започатковано проведення регулярних щомісячних вебінарів для керівників з адаптації нових співробітників, розроблено допоміжні матеріали з адаптації тощо. Проводились підтримки один-одного у віддаленому режимі роботи, тематичні челенджі та конкурси.
9	АБ"Південний"	Підвищення рівня навичок та розвиток працівників є основою кадрової політики банку. В банку розроблена та затверджена комплексна стратегія навчання та розвитку персоналу, яка повністю відповідає викликам та вимогам сучасного банківського ринку, передбачає всебічну підготовку та постійне вдосконалення вмінь та навичок працівників. Важливим елементом цього - є дистанційні форми навчання та утворення баз знань, на основі затвердженого плану навчання персоналу за внутрішньобанківськими та позабанківськими семінарами на перспективний період. Особлива увага приділяється програмам навчання та розвитку керівників з метою планування кадрового резерву та наступництва на ключові посади. Успішно впроваджується програма адаптаційного навчання, яка допомагає новим працівникам швидше адаптуватися та почати ефективно працювати в команді. Особлива увага приділяється також розвитку корпоративної культури як середовища, яке створює сприятливі умови для кар'єрного та особистісного розвитку працівників.
10	АТ "Таскомбанк"	Кадрова політика банку спрямована на забезпечення інтелектуальним ресурсом, достатнім для вирішення всіх питань з метою досягнення поставлених цілей. Тому банк приділяє особливу увагу навчанню та підвищенню кваліфікації своїх працівників, забезпечуючи працівникам комфортні умови для їх роботи. Всі працівники банку мають можливість внутрішнього кар'єрного зростання, у відповідності до своїх здібностей, компетенцій, знань та навичок, набутих за період роботи в банку. У банку діє Система навчання та розвитку персоналу через систему дистанційного навчання, яка в зручній, структурованій та сучасній формі дає доступ до необхідних знань в будь-який час. Процес навчання включає в себе адаптаційне, поточне, ситуаційне та мотиваційне навчання. За підтримки партнерів банку, співробітники мають змогу навчатись в спеціалізованих установах з метою отримання критично важливих вузькопрофільних знань та навичок. У рамках реалізації матеріальних мотиваційних програм, в Банку розроблені системи мотивації для працівників головного офісу та мережі відділень банку, запроваджені окремі підходи до мотивації працівників бізнес-підрозділів, підрозділів-підтримки. До нематеріальних мотиваційних програм відноситься добровільне медичне страхування та страхування від нещасного випадку на пільгових умовах.

Примітка: складено автором на основі власних досліджень

**Вихідні дані для розрахунку фінансово-економічних критеріїв діяльності вітчизняних банків  
у 2013-2020 рр., тис. грн**

№ п/п	Назва банку	Грошові кошти та їх еквіваленти	Кредити та заборгованість клієнтів	Загальні активи, усього	Кошти клієнтів	Усього зобов'язань	Резервні та інші фонди банку	Усього власного капіталу	Чистий процентний дохід/ (Чисті процентні витрати)	Чистий комісійний дохід/ (Чисті комісійні витрати)	Прибуток/(збиток) після оподаткування
2020											
1	АТ КБ "ПриватБанк"	26 738 001	57 195 899	560 261 599	301 150 480	323 722 830	8 480 907	55 021 994	2 087 437	1 686 333	1 535 233
2	АТ "Ощадбанк"	15 747 003	69 417 687	278 543 326	194 253 955	223 435 855	269 992	21 999 581	1 018 480	448 343	138 580
3	АТ "Укресімбанк"	6 606 477	47 482 714	236 828 268	112 671 166	172 674 613	207 459	9 860 495	254 386	61 420	102 409
4	АБ "Укргазбанк"	8 528 722	47 057 767	150 670 459	124 849 926	133 582 761	549 572	8 426 864	392 025	101 812	80 615
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	12 506 216	45 001 854	117 493 464	89 834 158	102 146 148	2 732 959	13 249 326	614 489	204 100	380 358
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	3 256 940	25 958 957	52 865 380	42 626 648	45 000 228	2 226 047	6 189 516	224 950	52 629	82 969
7	АТ "Правекс Банк"	479 906	2 446 618	6 999 657	5 040 853	5 243 486	1 332	1 701 636	27 963	7 708	-17 000
8	АТ "ПУМБ"	6 596 581	37 992 677	85 590 790	61 289 828	70 006 866	1 605 862	10 018 135	698 326	101 660	338 065
9	АБ "Південний"	3 041 424	17 032 338	36 518 659	25 541 341	32 028 787	178 605	3 201 033	148 189	72 830	57 930
10	АТ "Таскомбанк"	2 419 659	12 318 441	24 722 774	17 112 635	21 052 678	111 194	2 986 981	130 150	24 166	36 594
2019											
1	АТ КБ "ПриватБанк"	28 601 098	61 033 321	552 058 120	231 386 432	259 577 012	6 850 446	54 528 931	19 666 809	18 188 647	32 609 220
2	АТ "Ощадбанк"	36 723 642	65 168 344	314 674 545	198 808 733	231 313 718	269 992	19 551 907	5 491 640	4 203 499	255 158
3	АТ "Укресімбанк"	5 202 974	53 278 939	202 212 328	75 339 672	131 432 970	162 926	8 905 217	1 770 933	945 424	63 618
4	АБ "Укргазбанк"	11 075 977	38 985 679	127 452 511	103 552 666	111 081 967	420 673	8 254 484	2 739 887	1 064 566	1 288 995
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	10 832 776	47 878 523	95 158 660	66 615 719	79 202 452	2 258 859	13 015 808	7 173 438	2 885 122	4 748 714
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	4 081 646	23 223 940	37 243 987	28 284 331	30 156 905	2 139 547	5 155 866	2 531 153	743 804	1 729 931
7	АТ "Правекс Банк"	514 950	1 435 797	5 804 986	3 624 815	3 878 672	1 332	1 895 037	393 880	85 990	-121 502

## Продовження додатку Е

8	АТ "ПУМБ"	3 733 898	32 886 479	63 215 305	42 553 687	46 369 841	1 475 430	9 067 377	5 292 100	1 370 272	2 603 718
9	АБ "Південний"	2 959 496	13 059 115	28 155 628	19 601 165	23 846 695	158 605	2 836 976	1 199 849	598 191	300 457
10	АТ "Таскомбанк"	1 135 781	12 383 470	19 965 215	14 677 114	16 631 580	82 766	2 579 564	1 337 139	463 176	459 101
2018											
1	АТ КБ "ПриватБанк"	22 345 331	52 019 975	525 247 759	224 951 854	250 575 117	6 210 533	31 462 233	16 767 465	15 188 512	12 798 275
2	АТ "Ощадбанк"	10 634 527	67 543 176	291 010 612	151 447 721	199 887 917	269 992	18 542 715	5 450 245	3 465 484	162 238
3	АТ "Укрексімбанк"	4 195 328	72 478 932	231 958 028	79 947 267	153 184 135	162 926	8 441 247	2 245 582	934 675	852 300
4	АБ "Укргазбанк"	3 623 952	45 236 844	92 368 076	65 247 563	76 636 069	343 803	5 756 015	3 210 922	760 891	768 698
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	10 057 394	47 602 787	83 664 318	58 159 939	67 524 500	731 433	11 622 970	7 050 561	2 812 126	5 087 934
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	2 118 182	21 686 097	35 129 106	26 524 106	28 589 025	1 511 817	4 201 247	2 329 615	714 214	1 462 649
7	АТ "Правекс Банк"	653 440	1 219 305	4 570 645	2 357 538	2 496 808	1 332	2 004 183	392 565	94 533	-137 327
8	АТ "ПУМБ"	2 686 827	27 244 297	59 336 157	40 328 419	43 547 322	1 475 430	6 317 869	4 123 490	1 153 464	2 008 508
9	АБ "Південний"	1 732 082	15 665 416	26 782 013	17 368 762	22 426 172	144 605	2 511 581	1 143 890	587 734	274 489
10	АТ "Таскомбанк"	943 266	12 971 927	18 780 082	13 796 370	15 588 006	62 665	2 121 317	1 101 142	330 861	402 029
2017											
1	АТ КБ "ПриватБанк"	19 696 688	38 117 628	491 715 950	208 565 760	233 453 763	6 210 533	25 607 710	4 663 183	11 593 215	-22 965 913
2	АТ "Ощадбанк"	12 284 730	74 502 538	295 879 702	148 302 247	202 662 613	269 992	31 578 432	5 512 504	2 698 315	558 523
3	АТ "Укрексімбанк"	6 872 976	67 581 286	224 842 300	88 584 209	156 555 169	162 926	14 456 085	3 569 350	131 225	929 406
4	АБ "Укргазбанк"	2 395 043	33 621 914	80 105 540	60 709 843	63 645 642	281 022	5 628 618	2 326 673	543 179	623 791
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	9 316 930	37 795 070	79 246 881	52 280 577	61 203 424	507 948	10 904 638	5 779 544	2 628 343	4 468 581
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	2 117 473	19 393 162	33 325 193	24 983 064	27 682 059	796 342	3 264 003	2 257 877	336 271	1 109 501
7	ПАТКБ "Правекс Банк"	389 185	547 792	5 252 369	2 832 750	4 190 312	1 332	1 034 434	178 177	122 085	-110 196
8	ПАТ "ПУМБ"	2 678 004	25 495 599	54 632 098	36 900 186	41 659 068	1 475 430	4 873 260	3 010 391	969 225	785 827
9	АБ "Південний"	2 459 607	15 855 112	27 121 021	16 321 160	23 172 016	142 005	2 301 224	813 800	505 829	82 418
10	АТ "Таскомбанк"	533 471	10 782 635	14 664 084	11 444 182	12 908 320	6 420	934 256	856 034	221 344	153 159
2016											



## Продовження додатку Е

1	ПАТ КБ "ПриватБанк"	31 185 137	54 691 631	220 017 621	180 945 877	207 353 197	1 619 305	12 664 424	4 013 501	8 763 280	-135 309 076
2	АТ "Ощадбанк"	40 954 294	66 194 494	210 099 278	144 419 250	195 166 730	269 992	14 932 548	5 879 898	2 124 842	468 169
3	АТ "Укресімбанк"	6 592 738	58 426 564	160 303 832	83 770 729	155 044 114	162 926	5 259 719	3 230 019	911 873	-1 011 106
4	АБ "Укргазбанк"	2 482 132	20 398 637	53 681 058	46 180 966	48 691 711	252 122	4 989 347	723 848	343 733	293 681
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	8 797 590	28 003 966	55 999 735	43 729 313	45 927 657	316 916	10 072 078	4 926 266	2 126 241	3 820 644
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	10 537 519	15 505 337	29 895 180	25 210 324	27 419 546	311 670	2 475 634	1 862 674	610 261	807 786
7	ПАТКБ "Правекс Банк"	987 862	982 249	4 403 518	3 004 713	3 275 853	1 332	1 127 666	336 348	159 644	-588 380
8	ПАТ "ПУМБ"	2 375 889	24 755 755	44 552 608	33 185 517	40 504 312	1 475 430	4 048 295	2 132 277	980 932	367 011
9	АБ "Південний"	3 106 980	13 590 570	20 674 605	12 325 100	18 587 730	0	2 086 875	451 032	337 156	68 949
10	АТ "Таскомбанк"	1 068 059	5 604 952	8 128 414	5 734 369	7 476 568	6 106	651 845	307 512	73 580	5 764
2015											
1	ПАТ КБ "ПриватБанк"	36 260 225	177 810 481	264 886 279	178 121 357	237 399 056	1 448 006	27 487 223	4 210 287	4 326 112	216 121
2	АТ "Ощадбанк"	22 707 602	65 687 093	159 389 351	93 437 693	152 048 948	269 992	7 340 404	5 890 531	1 634 156	-12 273 078
3	АТ "Укресімбанк"	3 294 142	55 038 772	141 285 440	77 679 022	144 412 526	162 926	-3 127 086	2 384 555	965 683	-14 132 383
4	АБ "Укргазбанк"	3 967 980	14 029 078	41 555 340	27 510 140	37 262 694	226 155	4 292 646	726 894	219 616	259 672
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	12 302 101	25 269 359	51 239 349	39 213 838	44 971 276	316 916	6 268 073	3 968 041	1 879 960	-1 439 155
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	6 470 276	13 823 958	23 238 516	18 813 805	21 156 085	289 570	2 082 432	2 029 363	513 186	441 361
7	ПАТКБ "Правекс Банк"	440 124	1 826 285	4 940 637	2 991 844	3 207 128	1 332	1 733 509	277 012	106 217	-798 516
8	ПАТ "ПУМБ"	2 142 350	26 287 616	37 644 092	27 584 757	33 977 443	1 475 430	3 666 649	2 146 499	909 290	-1 752 470
9	АБ "Південний"	4 470 428	12 102 198	19 644 277	10 249 816	17 626 090		2 018 187	426 662	295 410	52 545
10	АТ "Таскомбанк"	439 182	2 741 545	3 813 671	2 542 291	3 467 589	5 359	346 082	170 549	33 553	987
2014											
1	ПАТ КБ "ПриватБанк"	27 075 551	161 338 726	204 585 003	141 338 369	181 888 644	1 445 109	22 696 359	10 347 966	2 870 085	749 036
2	АТ "Ощадбанк"	13 698 321	69 271 838	128 103 752	55 368 183	105 354 595	269 992	22 749 157	6 294 277	1 259 763	-8 564 446
3	АТ "Укресімбанк"	15 116 963	52 093 575	125 999 827	60 125 796	112 463 606	162 926	13 536 221	4 628 596	588 754	-9 805 548
4	АБ "Укргазбанк"	1 964 776	10 034 858	21 027 912	12 368 091	19 457 405	226 151	1 570 507	1 077 536	190 820	-2 801 124

## Продовження додатку Е

5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	6 843 152	29 705 240	46 859 432	28 800 408	40 711 132	316 916	6 148 300	4 825 533	1 630 087	-1 367 334
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	3 063 505	14 529 800	21 079 321	17 625 200	19 665 662	281 841	1 413 659	1 467 952	379 495	90 416
7	ПАТКБ "Правекс Банк"	925 150	2 644 097	4 914 614	3 476 479	4 113 536	1 332	801 079	51 897	133 882	-293 657
8	ПАТ "ПУМБ"	4 641 624	25 833 818	35 439 323	24 516 440	30 662 062	688 968	4 777 262	2 338 214	821 729	54 200
9	АБ "Південний"	1 170 857	10 637 478	14 823 708	7 190 311	12 967 414	133 342	1 856 294	441 135	273 703	44 440
10	АТ "Таскомбанк"	231 000	2 110 926	2 954 371	2 306 106	2 620 032	4 902	334 338	152 868	23 834	12 321
2013											
1	ПАТ КБ "ПриватБанк"	32 157 251	142 548 092	214 490 857	133 551 100	194 179 236	1 326 567	20 311 621	8 444 161	2 556 556	1 873 392
2	АТ "Ощадбанк"	6 949 439	51 546 229	103 568 090	46 340 929	83 112 579	157 187	20 455 511	5 528 483	1 231 136	678 784
3	АТ "Укрексімбанк"	7 222 975	42 273 618	94 349 057	42 970 258	76 265 780	151 203	18 083 276	3 888 846	519 124	198 616
4	АБ "Укргазбанк"	2 063 873	10 257 721	23 793 944	8 698 688	19 271 462	125 616	4 522 482	973 302	157 832	1 001 973
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	5 266 801	27 046 847	43 460 101	26 419 125	36 223 363	280 318	7 236 738	3 910 009	1 500 536	730 045
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	1 913 493	11 436 513	14 142 893	10 832 255	12 477 229	261 341	1 665 664	875 070	303 774	368 745
7	ПАТКБ "Правекс Банк"	876 856	2 370 655	4 504 311	3 045 034	3 392 037	1 332	1 112 274	115 901	178 529	-66 115
8	ПАТ "ПУМБ"	4 467 854	19 898 099	33 207 416	20 443 606	28 555 116	663 481	4 652 300	1 895 292	488 447	444 933
9	АБ "Південний"	757 294	7 979 420	11 239 399	6 131 170	9 548 671	130 516	1 690 729	421 961	198 565	57 089
10	АТ "Таскомбанк"	144 007	2 089 939	2 692 365	1 952 651	2 352 472	3 373	339 893	109 943	28 237	39 658

Примітка: складено автором за матеріалами [Офіційне Інтернет-представництво Національного]

**Вихідні дані для розрахунку екстремумів фінансово-економічних критеріїв діяльності вітчизняних банків  
у 2013-2020 рр.**

№ п/п	Назва банку	k <sub>1</sub> (грошові кошти/ загальні активи)	k <sub>2</sub> (кредити та заборгованість клієнтів/ загальні активи)	k <sub>3</sub> (кошти клієнтів/ зобов'язання)	k <sub>4</sub> (резервні фонди банку/ власний капітал)	k <sub>5</sub> (чистий процентний дохід/ прибуток після оподаткування)	k <sub>6</sub> (чистий комісійних дохід/ прибуток після оподаткування)	k <sub>7</sub> (власний капітал/ зобов'язання)
<b>2020</b>								
1	АТ КБ "ПриватБанк"	0,048	0,102	0,930	0,154	1,360	1,098	0,170
2	АТ "Ощадбанк"	0,057	0,249	0,869	0,012	7,349	3,235	0,098
3	АТ "Укрексімбанк"	0,028	0,200	0,653	0,021	2,484	0,600	0,057
4	АБ "Укргазбанк"	0,057	0,312	0,935	0,065	4,863	1,263	0,063
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	0,106	0,383	0,879	0,206	1,616	0,537	0,130
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	0,062	0,491	0,947	0,360	2,711	0,634	0,138
7	АТ "Правекс Банк"	0,069	0,350	0,961	0,001	-1,645	-0,453	0,325
8	АТ "ПУМБ"	0,077	0,444	0,875	0,160	2,066	0,301	0,143
9	АБ "Південний"	0,083	0,466	0,797	0,056	2,558	1,257	0,100
10	АТ "Таскомбанк"	0,098	0,498	0,813	0,037	3,557	0,660	0,142
<b>2019</b>								
1	АТ КБ "ПриватБанк"	0,052	0,111	0,891	0,126	0,603	0,558	0,210
2	АТ "Ощадбанк"	0,117	0,207	0,859	0,014	21,523	16,474	0,085
3	АТ "Укрексімбанк"	0,026	0,263	0,573	0,018	27,837	14,861	0,068

## Продовження додатку Ж

4	АБ "Укргазбанк"	0,087	0,306	0,932	0,051	2,126	0,826	0,074
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	0,114	0,503	0,841	0,174	1,511	0,608	0,164
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	0,110	0,624	0,938	0,415	1,463	0,430	0,171
7	АТ "Правекс Банк"	0,089	0,247	0,935	0,001	-3,242	-0,708	0,489
8	АТ "ПУМБ"	0,059	0,520	0,918	0,163	2,033	0,526	0,196
9	АБ "Південний"	0,105	0,464	0,822	0,056	3,993	1,991	0,119
10	АТ "Таскомбанк"	0,057	0,620	0,882	0,032	2,913	1,009	0,155
2018								
1	АТ КБ "ПриватБанк"	0,043	0,099	0,898	0,197	1,310	1,187	0,126
2	АТ "Ощадбанк"	0,037	0,232	0,758	0,015	33,594	21,360	0,093
3	АТ "Укрексімбанк"	0,018	0,312	0,522	0,019	2,635	1,097	0,055
4	АБ "Укргазбанк"	0,039	0,490	0,851	0,060	4,177	0,990	0,075
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	0,120	0,569	0,861	0,063	1,386	0,553	0,172
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	0,060	0,617	0,928	0,360	1,593	0,488	0,147
7	АТ "Правекс Банк"	0,143	0,267	0,944	0,001	-2,859	-0,688	0,803
8	АТ "ПУМБ"	0,045	0,459	0,926	0,234	2,053	0,574	0,145
9	АБ "Південний"	0,065	0,585	0,774	0,058	4,167	2,141	0,112
10	АТ "Таскомбанк"	0,050	0,691	0,885	0,030	2,739	0,823	0,136
2017								
1	АТ КБ "ПриватБанк"	0,040	0,078	0,893	0,243	-0,203	-0,505	0,110
2	АТ "Ощадбанк"	0,042	0,252	0,732	0,009	9,870	4,831	0,156
3	АТ "Укрексімбанк"	0,031	0,301	0,566	0,011	3,840	0,141	0,092

## Продовження додатку Ж

4	АБ "Укргазбанк"	0,030	0,420	0,954	0,050	3,730	0,871	0,088
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	0,118	0,477	0,854	0,047	1,293	0,588	0,178
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	0,064	0,582	0,903	0,244	2,035	0,303	0,118
7	АТ "Правекс Банк"	0,074	0,104	0,676	0,001	-1,617	-1,108	0,247
8	АТ "ПУМБ"	0,049	0,467	0,886	0,303	3,831	1,233	0,117
9	АБ "Південний"	0,091	0,585	0,704	0,062	9,874	6,137	0,099
10	АТ "Таскомбанк"	0,036	0,735	0,887	0,007	5,589	1,445	0,072
2016								
1	АТ КБ "ПриватБанк"	0,142	0,249	0,873	0,128	-0,030	-0,065	0,061
2	АТ "Ощадбанк"	0,195	0,315	0,740	0,018	12,559	4,539	0,077
3	АТ "Укрексімбанк"	0,041	0,364	0,540	0,031	-3,195	-0,902	0,034
4	АБ "Укргазбанк"	0,046	0,380	0,948	0,051	2,465	1,170	0,102
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	0,157	0,500	0,952	0,031	1,289	0,557	0,219
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	0,352	0,519	0,919	0,126	2,306	0,755	0,090
7	АТ "Правекс Банк"	0,224	0,223	0,917	0,001	-0,572	-0,271	0,344
8	АТ "ПУМБ"	0,053	0,556	0,819	0,364	5,810	2,673	0,100
9	АБ "Південний"	0,150	0,657	0,663	0,000	6,541	4,890	0,112
10	АТ "Таскомбанк"	0,131	0,690	0,767	0,009	53,353	12,766	0,087
2015								
1	АТ КБ "ПриватБанк"	0,137	0,671	0,750	0,053	19,481	20,017	0,116
2	АТ "Ощадбанк"	0,142	0,412	0,615	0,037	-0,480	-0,133	0,048
3	АТ "Укрексімбанк"	0,023	0,390	0,538	-0,052	-0,169	-0,068	-0,022

## Продовження додатку Ж

4	АБ "Укргазбанк"	0,095	0,338	0,738	0,053	2,799	0,846	0,115
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	0,240	0,493	0,872	0,051	-2,757	-1,306	0,139
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	0,278	0,595	0,889	0,139	4,598	1,163	0,098
7	АТ "Правекс Банк"	0,089	0,370	0,933	0,001	-0,347	-0,133	0,541
8	АТ "ПУМБ"	0,057	0,698	0,812	0,402	-1,225	-0,519	0,108
9	АБ "Південний"	0,228	0,616	0,582	0,000	8,120	5,622	0,115
10	АТ "Таскомбанк"	0,115	0,719	0,733	0,015	172,876	34,011	0,100
2014								
1	АТ КБ "ПриватБанк"	0,132	0,789	0,777	0,064	13,815	3,832	0,125
2	АТ "Ощадбанк"	0,107	0,541	0,526	0,012	-0,735	-0,147	0,216
3	АТ "Укрексімбанк"	0,120	0,413	0,535	0,012	-0,472	-0,060	0,120
4	АБ "Укргазбанк"	0,093	0,477	0,636	0,144	-0,385	-0,068	0,081
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	0,146	0,634	0,707	0,052	-3,529	-1,192	0,151
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	0,145	0,689	0,896	0,199	16,236	4,197	0,072
7	АТ "Правекс Банк"	0,188	0,538	0,845	0,002	-0,177	-0,456	0,195
8	АТ "ПУМБ"	0,131	0,729	0,800	0,144	43,141	15,161	0,156
9	АБ "Південний"	0,079	0,718	0,554	0,072	9,927	6,159	0,143
10	АТ "Таскомбанк"	0,078	0,715	0,880	0,015	12,407	1,934	0,128
2013								
1	АТ КБ "ПриватБанк"	0,150	0,665	0,688	0,065	4,507	1,365	0,105
2	АТ "Ощадбанк"	0,067	0,498	0,558	0,008	8,145	1,814	0,246
3	АТ "Укрексімбанк"	0,077	0,448	0,563	0,008	19,580	2,614	0,237

## Продовження додатку Ж

4	АБ "Укргазбанк"	0,087	0,431	0,451	0,028	0,971	0,158	0,235
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	0,121	0,622	0,729	0,039	5,356	2,055	0,200
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	0,135	0,809	0,868	0,157	2,373	0,824	0,133
7	АТ "Правекс Банк"	0,195	0,526	0,898	0,001	-1,753	-2,700	0,328
8	АТ "ПУМБ"	0,135	0,599	0,716	0,143	4,260	1,098	0,163
9	АБ "Південний"	0,067	0,710	0,642	0,077	7,391	3,478	0,177
10	АТ "Таскомбанк"	0,053	0,776	0,830	0,010	2,772	0,712	0,144

Примітка: складено та розраховано автором за матеріалами [Офіційне Інтернет-представництво Національного]

**Показники для розрахунку екстремумів фінансово-економічних критеріїв діяльності вітчизняних банків  
у 2013-2020 рр.**

	к <sub>1</sub> (грошові кошти/ загальні активи)	к <sub>2</sub> (кредити та заборгованість клієнтів/ загальні активи)	к <sub>3</sub> (кошти клієнтів/ зобов'язання)	к <sub>4</sub> (резервні фонди банку/ власний капітал)	к <sub>5</sub> (чистий процентний дохід/ прибуток після оподаткування)	к <sub>6</sub> (чистий комісійних дохід/ прибуток після оподаткування)	к <sub>7</sub> (власний капітал/ зобов'язання)
<b>АТ КБ "ПриватБанк"</b>							
2020	-0,004	-0,008	0,039	0,029	0,757	0,541	-0,040
2019	0,009	0,012	-0,006	-0,072	-0,707	-0,629	0,085
2018	0,002	0,022	0,004	-0,045	1,513	1,692	0,016
2017	-0,102	-0,171	0,021	0,115	-0,173	-0,440	0,049
2016	0,005	-0,423	0,122	0,075	-19,511	-20,082	-0,055
2015	0,005	-0,117	-0,027	-0,011	5,666	16,185	-0,009
2014	-0,018	0,124	0,089	-0,002	9,308	2,467	0,020
2013	-	-	-	-	-	-	-
$\overline{\Delta k_n}$	-0,015	-0,080	0,035	0,013	-0,450	-0,038	0,009
$\Delta k_{i \max}$	0,009	0,124	0,122	0,115	9,308	16,185	0,085
$\Delta k_{i \min}$	-0,102	-0,423	-0,027	-0,072	-19,511	-20,082	-0,055
<b>АТ "Ощадбанк"</b>							
2020	-0,060	0,042	0,010	-0,002	-14,173	-13,239	0,014
2019	0,080	-0,025	0,102	-0,001	-12,072	-4,886	-0,008
2018	-0,005	-0,020	0,026	0,006	23,724	16,529	-0,063
2017	-0,153	-0,063	-0,008	-0,010	-2,690	0,293	0,079
2016	0,052	-0,097	0,125	-0,019	13,039	4,672	0,028
2015	0,036	-0,129	0,089	0,025	0,255	0,014	-0,168
2014	0,040	0,043	-0,032	0,004	-8,880	-1,961	-0,030



2013	-	-	-	-	-	-	-
$\overline{\Delta k_n}$	-0,002	-0,035	0,045	0,001	-0,114	0,203	-0,021
$\Delta k_{i \max}$	0,080	0,043	0,125	0,025	23,724	16,529	0,079
$\Delta k_{i \min}$	-0,153	-0,129	-0,032	-0,019	-14,173	-13,239	-0,168
АТ "Укрексімбанк"							
2020	0,002	-0,063	0,079	0,003	-25,353	-14,261	-0,011
2019	0,008	-0,049	0,051	-0,001	25,202	13,764	0,013
2018	-0,012	0,012	-0,044	0,008	-1,206	0,955	-0,037
2017	-0,011	-0,064	0,026	-0,020	7,035	1,043	0,058
2016	0,018	-0,025	0,002	0,083	-3,026	-0,834	0,056
2015	-0,097	-0,024	0,003	-0,064	0,303	-0,008	-0,142
2014	0,043	-0,035	-0,029	0,004	-20,052	-2,674	-0,117
2013	-	-	-	-	-	-	-
$\overline{\Delta k_n}$	-0,007	-0,035	0,013	0,002	-2,442	-0,288	-0,026
$\Delta k_{i \max}$	0,043	0,012	0,079	0,083	25,202	13,764	0,058
$\Delta k_{i \min}$	-0,097	-0,064	-0,044	-0,064	-25,353	-14,261	-0,142
АБ "Укргазбанк"							
2020	-0,030	0,006	0,002	0,014	2,737	0,437	-0,011
2019	0,048	-0,184	0,081	-0,009	-2,051	-0,164	-0,001
2018	0,009	0,070	-0,102	0,010	0,447	0,119	-0,013
2017	-0,016	0,040	0,005	-0,001	1,265	-0,300	-0,014
2016	-0,049	0,042	0,210	-0,002	-0,335	0,325	-0,013
2015	0,002	-0,140	0,103	-0,091	3,184	0,914	0,034
2014	0,007	0,046	0,184	0,116	-1,356	-0,226	-0,154
2013	-	-	-	-	-	-	-
$\overline{\Delta k_n}$	-0,004	-0,017	0,069	0,005	0,556	0,158	-0,025
$\Delta k_{i \max}$	0,048	0,070	0,210	0,116	3,184	0,914	0,034
$\Delta k_{i \min}$	-0,049	-0,184	-0,102	-0,091	-2,051	-0,300	-0,154

АТ "Райффайзен Банк Аваль"							
2020	-0,007	-0,120	0,038	0,033	0,105	-0,071	-0,035
2019	-0,006	-0,066	-0,020	0,111	0,125	0,055	-0,008
2018	0,003	0,092	0,007	0,016	0,092	-0,035	-0,006
2017	-0,040	-0,023	-0,098	0,015	0,004	0,032	-0,041
2016	-0,083	0,007	0,080	-0,019	4,047	1,863	0,080
2015	0,094	-0,141	0,165	-0,001	0,772	-0,114	-0,012
2014	0,025	0,012	-0,022	0,013	-8,885	-3,248	-0,049
2013	-	-	-	-	-	-	-
$\overline{\Delta k_n}$	-0,002	-0,034	0,021	0,024	-0,534	-0,217	-0,010
$\Delta k_{i \max}$	0,094	0,092	0,165	0,111	4,047	1,863	0,080
$\Delta k_{i \min}$	-0,083	-0,141	-0,098	-0,019	-8,885	-3,248	-0,049
АТ "Креді Агріколь Банк"							
2020	-0,048	-0,133	0,009	-0,055	1,248	0,204	-0,033
2019	0,049	0,006	0,010	0,055	-0,130	-0,058	0,024
2018	-0,003	0,035	0,025	0,116	-0,442	0,185	0,029
2017	-0,289	0,063	-0,017	0,118	-0,271	-0,452	0,028
2016	0,074	-0,076	0,030	-0,013	-2,292	-0,407	-0,008
2015	0,133	-0,094	-0,007	-0,060	-11,638	-3,035	0,027
2014	0,010	-0,119	0,028	0,042	13,863	3,373	-0,062
2013	-	-	-	-	-	-	-
$\overline{\Delta k_n}$	-0,011	-0,045	0,011	0,029	0,048	-0,027	0,001
$\Delta k_{i \max}$	0,133	0,063	0,030	0,118	13,863	3,373	0,029
$\Delta k_{i \min}$	-0,289	-0,133	-0,017	-0,060	-11,638	-3,035	-0,062
АТ "Правекс Банк"							
2020	-0,020	0,102	0,027	0,000	1,597	0,254	-0,164
2019	-0,054	-0,019	-0,010	0,000	-0,383	-0,019	-0,314
2018	0,069	0,162	0,268	-0,001	-1,242	0,420	0,556

## Продовження додатку К

2017	-0,150	-0,119	-0,241	0,000	-1,045	-0,837	-0,097
2016	0,135	-0,147	-0,016	0,000	-0,225	-0,138	-0,196
2015	-0,099	-0,168	0,088	-0,001	-0,170	0,323	0,346
2014	-0,006	0,012	-0,053	0,000	1,576	2,244	-0,133
2013	-	-	-	-	-	-	-
$\overline{\Delta k_n}$	-0,018	-0,025	0,009	0,000	0,015	0,321	0,000
$\Delta k_{i \max}$	0,135	0,162	0,268	0,000	1,597	2,244	0,556
$\Delta k_{i \min}$	-0,150	-0,168	-0,241	-0,001	-1,242	-0,837	-0,314
АТ "ПУМБ"							
2020	0,018	-0,076	-0,042	-0,002	0,033	-0,226	-0,052
2019	0,014	0,061	-0,008	-0,071	-0,020	-0,048	0,050
2018	-0,004	-0,008	0,040	-0,069	-1,778	-0,659	0,028
2017	-0,004	-0,089	0,066	-0,062	-1,979	-1,439	0,017
2016	-0,004	-0,143	0,007	-0,038	7,035	3,192	-0,008
2015	-0,074	-0,031	0,012	0,258	-44,366	-15,680	-0,048
2014	-0,004	0,130	0,084	0,002	38,881	14,063	-0,007
2013	-	-	-	-	-	-	-
$\overline{\Delta k_n}$	-0,008	-0,022	0,023	0,003	-0,313	-0,114	-0,003
$\Delta k_{i \max}$	0,018	0,130	0,084	0,258	38,881	14,063	0,050
$\Delta k_{i \min}$	-0,074	-0,143	-0,042	-0,071	-44,366	-15,680	-0,052
АБ "Південний"							
2020	-0,022	0,003	-0,025	0,000	-1,435	-0,734	-0,019
2019	0,040	-0,121	0,047	-0,002	-0,174	-0,150	0,007
2018	-0,026	0,000	0,070	-0,004	-5,707	-3,996	0,013
2017	-0,060	-0,073	0,041	0,062	3,333	1,247	-0,013
2016	-0,077	0,041	0,082	0,000	-1,579	-0,732	-0,002
2015	0,149	-0,102	0,027	-0,072	-1,807	-0,537	-0,029
2014	0,012	0,008	-0,088	-0,005	2,535	2,681	-0,034

## Продовження додатку К

2013	-	-	-	-	-	-	-
$\overline{\Delta k_n}$	0,002	-0,035	0,022	-0,003	-0,690	-0,317	-0,011
$\Delta k_{i \max}$	0,149	0,041	0,082	0,062	3,333	2,681	0,013
$\Delta k_{i \min}$	-0,077	-0,121	-0,088	-0,072	-5,707	-3,996	-0,034
АТ "Таскомбанк"							
2020	0,041	-0,122	-0,070	0,005	0,644	-0,348	-0,013
2019	0,007	-0,070	-0,003	0,003	0,174	0,186	0,019
2018	0,014	-0,045	-0,002	0,023	-2,850	-0,622	0,064
2017	-0,095	0,046	0,120	-0,002	-47,764	-11,321	-0,015
2016	0,016	-0,029	0,034	-0,006	-119,523	-21,245	-0,013
2015	0,037	0,004	-0,147	0,001	160,469	32,077	-0,028
2014	0,025	-0,062	0,050	0,005	9,635	1,222	-0,017
2013	-	-	-	-	-	-	-
$\overline{\Delta k_n}$	0,006	-0,040	-0,002	0,004	0,112	-0,007	0,000
$\Delta k_{i \max}$	0,041	0,046	0,120	0,023	160,469	32,077	0,064
$\Delta k_{i \min}$	-0,095	-0,122	-0,147	-0,006	-119,523	-21,245	-0,028

Примітка: складено та розраховано автором на основі власних досліджень

## Показники для розрахунку індикаторів трансформації зайнятості у вітчизняних банках, 2013-2020 рр., тис. грн

№ п/п	Назва банківської установи	Роки							
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Банки з державною часткою								
1.1	АТ КБ "ПриватБанк"								
1.1.1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	27507	22000	19500	21030	21470	21608	22551	22734
1.1.2	Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	3189	3421	3657	3900	1200	943	2396	833
1.1.3	Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб	0	0	0	0	0	0	0	1056
1.1.4	Фонд оплати праці, тис. грн	2101480	2353657	2212438	2398282	3461966	4417222	5639118	8192156
1.2	АТ "Ощадбанк"								
1.2.1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	34232	32247	28125	26790	27107	26367	25436	25084
1.2.2	Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	572	429	482	890	634	524	437	387
1.2.3	Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб	0	0	0	0	1142	850	592	444
1.2.4	Фонд оплати праці, тис. грн	1734365	1832767	1842370	2417154	3115159	3802674	4438058	4811884
1.3	АТ "Укрексімбанк"								
1.3.1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	4510	4541	4248	3665	3227	3149	3037	2983

## Продовження додатку Л

1.3.2	Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	58	62	166	253	275	276	177	88
1.3.3	Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб	71	75	58	24	26	25	26	18
1.3.4	Фонд оплати праці, тис. грн	619309	691995	631101	620767	720801	1053230	1253114	1184692
1.4	АБ "Укргазбанк"								
1.4.1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3556	3400	3000	3130	3481	4187	3836	3999
1.4.2	Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	4	4	6	5	6	5	10	8
1.4.3	Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб	93	82	56	51	65	68	74	80
1.4.4	Фонд оплати праці, тис. грн	326631	266435	287005	442679	704166	954962	1168049	1502152
2	Банки іноземних банківських груп								
2.1	АТ "Райффайзен Банк Аваль"								
2.1.1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	13787	12510	10724	9047	7901	7825	7769	7320
2.1.2	Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	2106	1224	1332	934	522	244	547	215
2.1.3	Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб	460	403	331	213	216	256	212	222
2.1.4	Фонд оплати праці, тис. грн	1104672	1119274	1038473	1198235	1392087	1707762	2094933	2287436
2.2	АТ "Креді Агріколь Банк"								

## Продовження додатку Л

2.2.1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2644	2450	2680	2680	2432	2365	2473	2463
2.2.2	Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	1	1	5	5	55	62	52	49
2.2.3	Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб	11	14	20	30	33	37	32	25
2.2.4	Фонд оплати праці, тис. грн	378887	426933	506227	565328	676659	805734	915415	866966
2.3	АТ "Правекс Банк"								
2.3.1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3459	3061	2346	1536	1064	930	803	710
2.3.2	Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	3	3	165	83	33	10	6	6
2.3.3	Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб	13	9	108	68	29	22	14	10
2.3.4	Фонд оплати праці, тис. грн	185621	187844	177454	173612	168896	191245	205409	223267
3	Банки з приватним капіталом								
3.1	АТ "ПУМБ"								
3.1.1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	4094	3362	3889	4426	5686	6638	7133	7408
3.1.2	Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	3	2	3	3	2	3	16	16
3.1.3	Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб	86	78	92	83	127	315	589	314
3.1.4	Фонд оплати праці, тис. грн	406946	435025	538996	723333	1045493	1478333	1973015	2346536
3.2	АБ "Південний"								

## Продовження додатку Л

3.2.1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1373	2328	2264	1978	2302	2308	2570	2517
3.2.2	Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	35	44	41	38	36	40	31	28
3.2.3	Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб	0	0	92	72	97	122	114	95
3.2.4	Фонд оплати праці, тис. грн	190609	214144	245001	262094	357041	526009	691229	780276
3.3	АТ "Таскомбанк"								
3.3.1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	482	408	527	954	1196	1440	1456	1506
3.3.2	Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	12	6	39	47	62	125	139	56
3.3.3	Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб	10	7	0	0	0	0	0	0
3.3.4	Фонд оплати праці, тис. грн	42857	42194	65149	130504	261882	366915	514203	504487

Примітка: складено автором за матеріалами [Офіційне Інтернет-представництво усіх банків]



**Показники для розрахунку екстремумів індикаторів трансформації зайнятості у вітчизняних банках, 2013-  
2020 рр.**

№ п/п	Назва банку	Роки								Показники для розрахунку екстремумів		
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	$\overline{\Delta x_n}$	$\Delta x_{i \max}$	$\Delta x_{i \min}$
1. Індикатор середньооблікової кількості штатних працівників ( $x_1$ )												
1	АТ КБ "ПриватБанк"	-	-5507	-2500	1530	440	138	943	183	-681,9	1530,0	-5507,0
2	АТ "Ощадбанк"	-	-1985	-4122	-1335	317	-740	-931	-352	-1306,9	317,0	-4122,0
3	АТ "Укресімбанк"	-	31	-293	-583	-438	-78	-112	-54	-218,1	31,0	-583,0
4	АБ "Укргазбанк"	-	-156	-400	130	351	706	-351	163	63,3	706,0	-400,0
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	-	-1277	-1786	-1677	-1146	-76	-56	-449	-923,9	-56,0	-1786,0
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	-	-194	230	0	-248	-67	108	-10	-25,9	230,0	-248,0
7	АТ "Правекс Банк"	-	-398	-715	-810	-472	-134	-127	-93	-392,7	-93,0	-810,0
8	АТ "ПУМБ"	-	-732	527	537	1260	952	495	275	473,4	1260,0	-732,0
9	АБ"Південний"	-	955	-64	-286	324	6	262	-53	163,4	955,0	-286,0
10	АТ "Таскомбанк"	-	-74	119	427	242	244	16	50	146,3	427,0	-74,0
2. Індикатор середньої чисельності позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом ( $x_2$ )												
1	АТ КБ "ПриватБанк"	-	232	236	243	-2700	-257	1453	-1563	-336,6	1453,0	-2700,0
2	АТ "Ощадбанк"	-	-143	53	408	-256	-110	-87	-50	-26,4	408,0	-256,0
3	АТ "Укресімбанк"	-	4	104	87	22	1	-99	-89	4,3	104,0	-99,0
4	АБ "Укргазбанк"	-	0	2	-1	1	-1	5	-2	0,6	5,0	-2,0
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	-	-882	108	-398	-412	-278	303	-332	-270,1	303,0	-882,0
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	-	0	4	0	50	7	-10	-3	6,9	50,0	-10,0
7	АТ "Правекс Банк"	-	0	162	-82	-50	-23	-4	0	0,4	162,0	-82,0
8	АТ "ПУМБ"	-	-1	1	0	-1	1	13	0	1,9	13,0	-1,0
9	АБ"Південний"	-	9	-3	-3	-2	4	-9	-3	-1,0	9,0	-9,0

## Продовження додатку М

10	АТ "Таскомбанк"	-	-6	33	8	15	63	14	-83	6,3	63,0	-83,0
3. Індикатор чисельності працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (x <sub>3</sub> )												
1	АТ КБ "ПриватБанк"	-	0	0	0	0	0	0	1056	150,9	1056,0	0,0
2	АТ "Ощадбанк"	-	0	0	0	1142	-292	-258	-148	63,4	1142,0	-292,0
3	АТ "Укресімбанк"	-	4	-17	-34	2	-1	1	-8	-7,6	4,0	-34,0
4	АБ "Укргазбанк"	-	-11	-26	-5	14	3	6	6	-1,9	14,0	-26,0
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	-	-57	-72	-118	3	40	-44	10	-34,0	40,0	-118,0
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	-	3	6	10	3	4	-5	-7	2,0	10,0	-7,0
7	АТ "Правекс Банк"	-	-4	99	-40	-39	-7	-8	-4	-0,4	99,0	-40,0
8	АТ "ПУМБ"	-	-8	14	-9	44	188	274	-275	32,6	274,0	-275,0
9	АБ "Південний"	-	0	92	-20	25	25	-8	-19	13,6	92,0	-20,0
10	АТ "Таскомбанк"	-	-3	-7	0	0	0	0	0	-1,4	0,0	-7,0
4. Індикатор фонду оплати праці (x <sub>4</sub> )												
1	АТ КБ "ПриватБанк"	-	252177	-141219	185844	1063684	955256	1221896	2553038	870096,6	2553038,0	-141219,0
2	АТ "Ощадбанк"	-	98402	9603	574784	698005	687515	635384	373826	439645,6	698005,0	9603,0
3	АТ "Укресімбанк"	-	72686	-60894	-10334	100034	332429	199884	-68422	80769,0	332429,0	-68422,0
4	АБ "Укргазбанк"	-	-60196	20570	155674	261487	250796	213087	334103	167931,6	334103,0	-60196,0
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	-	14602	-80801	159762	193852	315675	387171	192503	168966,3	387171,0	-80801,0
6	АТ "Креді Агріколь Банк"	-	48046	79294	59101	111331	129075	109681	-48449	69725,6	129075,0	-48449,0
7	АТ "Правекс Банк"	-	2223	-10390	-3842	-4716	22349	14164	17858	5378,0	22349,0	-10390,0
8	АТ "ПУМБ"	-	28079	103971	184337	322160	432840	494682	373521	277084,3	494682,0	28079,0
9	АБ "Південний"	-	23535	30857	17093	94947	168968	165220	89047	84238,1	168968,0	17093,0
10	АТ "Таскомбанк"	-	-663	22955	65355	131378	105033	147288	-9716	65947,1	147288,0	-9716,0

Примітка: складено та розраховано автором на основі власних досліджень