

Міністерство освіти та науки України
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту



Кваліфікаційна робота

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Управління персоналом банківської установи в умовах кризи та невизначеності»

Виконала: здобувач вищої освіти 4
курсу, групи 4431-з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Козачук В.В.

Керівник роботи: доцент кафедри
менеджменту, к.е.н., доцент

Тубальцева Н.П.

Миколаїв – 2026 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми



Наталія ГРИШИНА

(підпис)

«__12__» ____02____ 2026__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студенту

Козачук Віталії Віталіївни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Управління персоналом банківської установи в умовах кризи та невизначеності

Керівник роботи к.е.н., доцент Тубальцева Н.П.

Затверджені наказом ректора № 339-УЧ від «13» травня 2026 року

2. Термін подання роботи: 12.06.2026

3. Вихідні дані по роботі: _____

законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління персоналом, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність АТ «Укрсиббанк», матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет.

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів) _____

1. Теоретико-методологічні засади управління персоналом банківської установи в умовах кризи та невизначеності. 2. Аналіз системи управління персоналом філії АТ «Укрсиббанк» у м. Миколаєві в умовах кризи та невизначеності. 3. Напрями вдосконалення системи управління персоналом філії АТ «Укрсиббанк» у м. миколаєві в умовах кризи та невизначеності

5. Перелік презентаційних матеріалів Структура системи управління персоналом банківської устан. Класифікація криз у банківській діяльності. Модель антикризового управління персоналом банку. Основні фінансові

показники АТ «УКРСИББАНК» за 2023–2025 рр. Структура персоналу філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві за категоріями (2023–2025 рр.). Концептуальна модель удосконаленої системи управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві в умовах кризи. Ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом філії.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 10.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення наукового керівника роботи	05.02.2026	
2	Затвердження теми роботи	10.02.2026	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	12.02.2026	
4	Консультації з підбору літератури	17.02.2026	
5	Збирання матеріалів до аналітичного розділу	04.03.2026	
6	Проведення досліджень	25.03.2026	
7	Опрацювання та викладення результатів досліджень	21.04.2026	
8	Оформлення кваліфікаційної роботи	19.05.2026	
9	Перевірка академічної доброчесності	02.06.2026	
10	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, презентаційного матеріалу на попередній захист	06.06.2026	
11	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	16.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	25.06.2026	

Здобувач вищої освіти

(підпис)



Віталія КОЗАЧУК

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)



Наталія ТУБАЛЬЦЕВА

(ім'я, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Козачук В.В. «Управління персоналом банківської установи в умовах кризи та невизначеності». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 – Менеджмент, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв – 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено проблему управління персоналом банківської установи в умовах кризи та невизначеності. Розглянуто теоретико-методологічні засади управління персоналом банку, сутність кризових явищ і невизначеності у банківській діяльності, а також методичні підходи до антикризового управління персоналом.

Узагальнено підходи до визначення сутності управління персоналом банківської установи, систематизовано класифікацію криз та визначено основні чинники впливу кризового середовища на працівників банку. Проведено аналіз системи управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві, досліджено кількісні та якісні характеристики персоналу за 2023–2025 роки, оцінено ефективність кадрової системи та виявлено основні проблеми її функціонування в умовах кризи й невизначеності.

Визначено напрями вдосконалення системи управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві. Запропоновано концептуальну модель антикризового управління персоналом, комплекс заходів щодо підвищення мотивації, професійного розвитку, психологічної стійкості та адаптивності працівників. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів, спрогнозовано результати їх упровадження та оцінено можливі ризики.

Ключові слова: управління персоналом, банківська установа, криза, невизначеність, антикризове управління, HR-менеджмент, персонал банку, мотивація, адаптація, професійний розвиток, психологічна стійкість, АТ «УКРСИББАНК».

ABSTRACT

Kozachuk V.V. “Personnel Management of a Banking Institution under Crisis and Uncertainty.” – Manuscript.

Qualification thesis in Specialty 073 – Management, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv – 2026.

The qualification thesis examines the issue of personnel management in a banking institution under crisis and uncertainty. It considers the theoretical and methodological foundations of bank personnel management, the nature of crises and uncertainty in banking activities, as well as methodological approaches to anti-crisis personnel management.

The approaches to defining the essence of personnel management in a banking institution are summarized, the classification of banking crises is systematized, and the main factors influencing bank employees in a crisis environment are identified. The personnel management system of the Mykolaiv branch of JSC UKRSIBBANK is analyzed. The quantitative and qualitative characteristics of the branch’s personnel in 2023–2025 are examined, the effectiveness of the existing HR system is assessed, and the main problems of its functioning under crisis and uncertainty are identified.

The main directions for improving the personnel management system of the Mykolaiv branch of JSC UKRSIBBANK are determined. A conceptual model of anti-crisis personnel management and a set of measures aimed at improving employee motivation, professional development, psychological resilience, and adaptability are proposed. The economic efficiency of the proposed measures is substantiated, the expected results of their implementation are forecast, and potential risks are assessed.

Keywords: personnel management, banking institution, crisis, uncertainty, anti-crisis management, HR management, bank personnel, motivation, adaptation, professional development, psychological resilience, JSC UKRSIBBANK.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	11
1.1. Сутність та особливості управління персоналом банківської установи	11
1.2. Поняття кризи та невизначеності у банківській діяльності	15
1.3. Методичні підходи до управління персоналом в умовах кризи	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ АТ «УКРСИББАНК» У М. МИКОЛАЄВІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	24
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика АТ «УКРСИББАНК» та його філії у м. Миколаєві	22
2.2. Аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу філії за 2023–2025 рр.	27
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом філії у кризових умовах	29
2.4. Виявлення проблем управління персоналом філії в умовах кризи та невизначеності	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ АТ «УКРСИББАНК» У М. МИКОЛАЄВІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	38
3.1. Концептуальна модель удосконаленої системи управління персоналом філії в умовах кризи	38
3.2. Комплекс заходів удосконалення системи управління персоналом філії	41
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	45
3.4. Прогноз результатів впровадження та оцінка ризиків.....	49
ВИСНОВКИ	54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
---------------------------------	----

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна банківська система України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених повномасштабним вторгненням Російської Федерації, макроекономічною нестабільністю, технологічною трансформацією та посиленням регуляторного тиску. У 2025 році ці виклики посилилися підвищенням ставки податку на прибуток банків до 50%, що створює додаткове навантаження на фінансові результати установ та обмежує їх можливості щодо матеріальної мотивації персоналу.

У таких умовах саме людський капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності та фінансової стійкості банків. Якість HR-менеджменту визначає здатність банківської установи зберегти ключовий персонал, забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, реалізувати програми цифрової трансформації, а в кінцевому підсумку — пройти кризовий період зі збереженням ринкових позицій. Особливо гостро ці виклики проявляються у прифронтових регіонах України, до яких належить і Миколаївська область.

АТ «УКРСИББАНК», що входить до банківської групи BNP Paribas Group, є одним із провідних банків України, який послідовно впроваджує сучасні стандарти HR-менеджменту, що підтверджено сертифікатом Top Employers 2024. Філія банку у м. Миколаєві, функціонуючи у прифронтовому регіоні, потребує адаптації наявних HR-практик до специфічних умов та розробки нових інструментів антикризового кадрового менеджменту, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління персоналом банківських установ висвітлено у працях М. Армстронга, А. В. Васюренка, М. Д. Виноградського, А. Я. Кібанова, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничука, Г. В. Щокіна. Проблеми антикризового HR-менеджменту досліджували Е. М. Коротков, С. В. Шекшня, О. М. Гуцалюк. Специфіку

банківських криз розглядали О. В. Дзюблюк, В. М. Геєць, Ф. Найт, В. В. Коваленко, О. Г. Коренєва.

Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, проблематика управління персоналом банку в умовах одночасного впливу економічної кризи, воєнних дій та цифрової трансформації потребує подальшого комплексного дослідження, особливо стосовно регіональних філій у прифронтових регіонах. Це визначило вибір теми, мети та завдань бакалаврської роботи.

Мета дослідження. Мета бакалаврської роботи полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад управління персоналом банківської установи в умовах кризи та невизначеності, проведенні аналізу системи управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- розкрити сутність та особливості управління персоналом банківської установи;
- дослідити поняття кризи та невизначеності у банківській діяльності, систематизувати їх класифікацію;
- проаналізувати методичні підходи до управління персоналом в умовах кризи;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику АТ «УКРСИББАНК» та його філії у м. Миколаєві;
- здійснити аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу філії за 2023–2025 рр.;
- оцінити ефективність системи управління персоналом філії у кризових умовах;
- виявити проблеми управління персоналом філії в умовах кризи та невизначеності;
- розробити концептуальну модель удосконаленої системи управління персоналом філії;

- обґрунтувати комплекс заходів з удосконалення системи управління персоналом;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів;
- спрогнозувати результати впровадження рекомендацій та оцінити можливі ризики.

Об'єкт дослідження — процес управління персоналом банківської установи в умовах кризи та невизначеності.

Предмет дослідження — теоретико-методичні та практичні аспекти управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві в умовах сучасних кризових явищ.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використано комплекс наукових методів: системного аналізу — для дослідження системи управління персоналом як цілісної структури; історичного — для аналізу еволюції HR-практик банку у 2023–2025 рр.; статистичного — для обробки кількісних даних про чисельність, структуру персоналу, плинність кадрів; коефіцієнтного — для розрахунку показників ефективності HR-системи; кореляційного аналізу (за Пірсоном) — для виявлення взаємозв'язку між показниками; SWOT-аналізу — для виявлення сильних/слабких сторін, можливостей та загроз; експертних оцінок — для ранжування проблем за рівнем критичності; графічного — для наочного представлення результатів аналізу; методу інвестиційного аналізу (NPV, PI, PP, IRR) — для оцінки економічної ефективності проєкту.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії та наукові статті українських і зарубіжних учених з питань HR-менеджменту та антикризового управління, нормативно-правові акти України, звіти Національного банку України, річні фінансові та консолідовані звіти АТ «УКРСИББАНК» за 2023–2024 рр., дані HR-служби філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві, результати анкетування персоналу філії та експертних опитувань.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені у бакалаврській роботі рекомендації можуть бути використані HR-службою філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві для вдосконалення системи управління персоналом, а також керівниками інших регіональних філій українських банків, що функціонують у прифронтових та інших складних регіонах. Концептуальна модель та запропоновані інструменти мають універсальний характер і можуть бути адаптовані до специфіки інших фінансово-кредитних установ.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на ____ сторінках. Робота містить ____ таблиць, ____ рисунків. Список використаних джерел нараховує 33 найменування і займає ____ сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність та особливості управління персоналом банківської установи

Серед усіх сегментів економіки банківська сфера вирізняється тим, що її кінцевий продукт майже повністю формується людьми. Якщо у виробничих галузях технології, обладнання та сировина створюють вагомую частку додаткової вартості, то банк фактично не має того, що можна було б виставити на полицю: довіра клієнта, точність розрахункової операції, переконливість кредитної пропозиції — усе це народжується у взаємодії з працівником. Саме тому в банківському секторі робота з персоналом набуває стратегічного значення, виходячи далеко за межі звичних HR-функцій.

Працівник банку одночасно виконує декілька ролей. Він є носієм професійних компетенцій (продуктових, юридичних, технологічних), агентом комунікації з клієнтом, виконавцем фінансової операції з матеріальною відповідальністю, а також представником бренду установи у локальному середовищі. Поєднання цих ролей вимагає особливих підходів до управління — як до окремого працівника, так і до колективу в цілому.

У науковій літературі сформувалося кілька дослідницьких поглядів на природу HR-менеджменту у банку. Низка авторів акцентує увагу на функціональному аспекті — розглядає управління персоналом як сукупність процедур (планування, добір, оцінка, навчання, мотивація). Інші дослідники, зокрема А. В. Васюренко, поглиблюють цей підхід, наголошуючи на стратегічній ролі персоналу банку як ресурсу, від якого залежить адаптаційний потенціал установи та довіра клієнтської бази [3, с. 47]. М. Д. Виноградський пропонує трактувати HR-менеджмент як систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення банку людськими ресурсами потрібної якості та

кількості [4, с. 112]. О. В. Крушельницька і Д. П. Мельничук виходять за межі функціонального підходу й пропонують філософське бачення: персонал розглядається як ключовий актив, що потребує не лише управління, а й інвестування [11, с. 23].

Узагальнюючи наведені позиції, у роботі під управлінням персоналом банківської установи розумітимемо комплексну управлінську діяльність, що поєднує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу на працівників задля забезпечення стратегічних і операційних цілей банку. Така інтерпретація дозволяє нам розглядати HR-функцію водночас як інструмент виконання поточних завдань і як механізм формування довгострокової конкурентоспроможності установи.

На основі аналізу праць Г. В. Щокіна [16], А. Я. Кібанова [8] та власних спостережень, можна виокремити такі специфічні риси:

- надзвичайно високі вимоги до інтелектуального рівня працівників: банківські операції потребують поєднання фінансової грамотності, правових знань та цифрових навичок;
- особистісна матеріальна відповідальність співробітника за грошові кошти та конфіденційну інформацію, що зумовлює специфіку добору та контролю;
- регулярне оновлення нормативних вимог Національного банку України, до яких HR-служба має оперативно адаптовувати кваліфікаційні стандарти;
- підвищене психологічне навантаження працівників, пов'язане з фінансовою відповідальністю та конфліктними ситуаціями з клієнтами;
- необхідність дотримання кодексу банківської етики та режиму таємниці, що формує особливу корпоративну культуру.

Зрозуміти, як практично функціонує HR-система банку, допомагає структурне її уявлення. На рис. 1.1 наведено укрупнену схему ключових підсистем управління персоналом банківської установи.



Рис. 1.1. Структура системи управління персоналом банківської установи

Джерело: складено автором на основі [4; 11; 16]

Як демонструє рис. 1.1, HR-система банку охоплює шість логічно пов'язаних підсистем. Підсистема планування персоналу визначає поточну та перспективну потребу установи у працівниках відповідних кваліфікацій. Підсистема добору та адаптації відповідає за пошук кандидатів, їхнє первинне навчання та інтеграцію в колектив. Підсистема навчання та розвитку забезпечує безперервне підвищення компетенцій, що особливо важливо в умовах динамічних регуляторних змін. Підсистема мотивації будує матеріальні й нематеріальні стимули. Підсистема оцінювання вимірює результативність та потенціал працівників. Замикає цей контур підсистема внутрішніх комунікацій, яка координує інформаційний обмін усередині установи. Усі підсистеми взаємодіють із єдиним центром координації — HR-департаментом або службою по роботі з персоналом.

Принципово важливим, на нашу думку, є системний характер цієї структури: проблема в одній підсистемі (наприклад, помилки у підборі) неминуче впливає на інші (зростає навантаження на адаптацію та навчання, погіршується мотивація команди). Саме тому HR-менеджмент у банку не

можна зводити до окремих кадрових операцій — він є цілісним механізмом, що працює лише за умови узгодженості всіх своїх компонентів.

А. Я. Кібанов, який підкреслює необхідність розглядати HR не як набір ізольованих функцій, а як єдину стратегію, інтегровану у загальний менеджмент банку [8, с. 156]. Подібно й М. Армстронг наполягає, що сучасний стратегічний HRM має охоплювати не лише фінансові показники роботи персоналу, а й параметри залученості, задоволеності та психологічного добробуту співробітників [1, с. 78]. Особливо цей акцент став виправданим в останні роки, коли в умовах війни психологічний стан банківських працівників почав напряду впливати на якість обслуговування клієнтів і ризики операційних помилок.

Підсумовуючи, виокремимо принципи, на яких базується управління персоналом сучасного банку:

- 1) системності — кожна HR-функція розглядається у взаємозв'язку з іншими та з загальним менеджментом банку;
- 2) стратегічної узгодженості — кадрова політика підпорядковується довгостроковим цілям установи;
- 3) безперервного розвитку — навчання працівників є не разовою акцією, а постійним процесом;
- 4) соціальної відповідальності — банк гарантує дотримання прав співробітників та умов гідної праці;
- 5) адаптивності — HR-система здатна оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

Саме останній принцип — адаптивності — набуває ключового значення в нинішніх реаліях. У наступних підрозділах розглянемо, як саме криза та невизначеність впливають на функціонування HR-системи банку і які методичні підходи дозволяють зберегти її ефективність.

1.2. Поняття кризи та невизначеності у банківській діяльності

Поняття кризи має давню історію в економічній науці. Походить воно від грецького «*krisis*» — переломний момент, час прийняття рішення. У сучасному управлінському контексті криза тлумачиться значно ширше: це не просто негативна подія, а стан системи, у якому її попередні механізми стають недієздатними і потребують суттєвої перебудови. Е. М. Коротков визначає кризу як крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що ставить під загрозу її подальше функціонування [10, с. 12]. Хоча таке трактування є загальноекономічним, для банківської сфери воно потребує конкретизації.

Банк є фінансовим посередником, який акумулює тимчасово вільні кошти суспільства і трансформує їх у кредитні ресурси. Будь-яка криза, що порушує цей трансформаційний процес — чи то через відтік депозитів, чи через знецінення кредитного портфеля, чи через втрату ліквідності — фактично паралізує економічний кругообіг. Саме тому О. В. Дзюблюк характеризує банківську кризу як ситуацію, у якій значна частина установ втрачає здатність виконувати свої базові функції: акумуляцію коштів, проведення розрахунків та кредитування економіки [7, с. 34].

Поряд із кризою у науковому дискурсі активно використовується поняття невизначеності. На відміну від побутового сприйняття, у фаховій літературі ці категорії чітко розмежовуються. Основу для такого розрізнення заклав ще Ф. Найт на початку ХХ століття: ризиком він пропонував вважати ситуацію, у якій імовірності альтернативних результатів піддаються кількісній оцінці, а невизначеністю — стан, у якому такі ймовірності неможливо встановити через брак інформації [12, с. 19]. У контексті українського банкінгу останніх років це розрізнення набуває особливого значення: значна частина викликів (тривалість воєнних дій, темпи відновлення економіки, рішення регулятора щодо облікової ставки) перебуває саме у зоні невизначеності, а не вимірюваного ризику.

Для систематизації розуміння кризових явищ у банківському секторі доцільно розглянути їх класифікацію. Найбільш повну типологію наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація криз у банківській діяльності

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 15]

Класифікація на рис. 1.2 побудована за чотирма критеріями. Перший — причини виникнення: тут розрізняють кризи економічного, фінансового, політичного та соціального походження. Другий критерій — масштаб: локальні (на рівні окремого банку), регіональні, національні та глобальні. Третій — характер прояву: явні чи латентні, прогнозовані чи раптові. Четвертий — тривалість: короткі, середні та довгі за тривалістю.

Різні типи криз потребують різних управлінських інструментів. Реакція на коротку локальну ліквідну кризу окремого банку принципово відрізняється від стратегії під час тривалої національної кризи системного характеру.

Особливість українського кейсу полягає у поєднанні кількох криз одночасно. Як справедливо зазначають В. В. Коваленко та О. Г. Коренєва, з 2014 року вітчизняна банківська система перебуває в умовах хронічної кризи, яка лише поглибилася після 2022 року [9, с. 8]. Це формує абсолютно новий — складніший — контекст для управління персоналом, у якому традиційні антикризові інструменти потребують перегляду.

Сам феномен невизначеності у банківському секторі також не зводиться до одного виміру. У роботі пропонується розглядати її в п'яти площинах:

- економічна — нестабільність валютних курсів, інфляції, відсоткових ставок;
- регуляторна — оновлення нормативів Національного банку, зміни у законодавстві;
- технологічна — швидкі трансформації, пов'язані з цифровізацією та новими кіберзагрозами;
- безпекова — військові ризики, необхідність релокації персоналу та фізичної інфраструктури;
- соціально-психологічна — зміна споживчих очікувань клієнтів та рівня довіри до банків.

Кожен із цих вимірів безпосередньо впливає на роботу персоналу, формуючи комплексне середовище невизначеності. Узагальнення основних факторів впливу на банківський персонал в умовах нестабільності подано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Фактори впливу на персонал банку в умовах невизначеності

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 9]

Рис. 1.3 систематизує чотири групи факторів впливу. Перша — зовнішні фактори макроекономічного та безпекового характеру (інфляція, війна, валютна нестабільність). Друга — регуляторні (зміни у нормативах НБУ та

валютних обмеженнях). Третя — внутрішньобанківські (стратегія банку, корпоративна культура, технологічні перебудови). Четверта — соціально-психологічні (стрес, вигорання, тривожність, переоцінка життєвих пріоритетів). Особливість сучасного етапу полягає у тому, що ці групи факторів діють не послідовно, а одночасно, накладаючись одна на одну. Це створює мультиплікативний негативний ефект, який важко нейтралізувати точковими заходами.

За даними В. М. Гейця., у періоди економічних потрясінь у банківському секторі рівень тривожності працівників зростає приблизно на третину, а показники професійного вигорання — на чверть [5, с. 67]. Це є серйозним викликом для HR-функції: жодна стандартна процедура добору чи навчання не нейтралізує таких масштабних соціально-психологічних деформацій.

Узагальнюючи, можна стверджувати: криза та невизначеність у банківській діяльності — це не окремі негативні явища, а складна багатовимірна реальність, що проникає в усі рівні функціонування установи, включно з системою управління персоналом. Це означає, що традиційні HR-моделі, побудовані для стабільного середовища, потребують суттєвої адаптації. Які саме методичні підходи допомагають здійснити таку адаптацію — розглянемо у наступному підрозділі.

1.3. Методичні підходи до управління персоналом в умовах кризи

Антикризове управління персоналом — це не просто посилена версія звичайного HR-менеджменту. Це особлива логіка прийняття рішень, у якій змінюються пріоритети, інструменти та критерії ефективності. Якщо у стабільні часи HR-функція орієнтується на оптимізацію та поступовий розвиток, то в умовах кризи на перший план виходять інші завдання: збереження ключових працівників, підтримка психологічної стійкості колективу, утримання операційної здатності установи попри турбулентність зовнішнього середовища.

У сучасній науковій літературі сформувалося три концептуально різних підходи до HR-менеджменту в кризових умовах. С. В. Шекшня систематизує їх таким чином [15, с. 134]:

реактивний підхід передбачає кадрові заходи у відповідь на вже сформовану кризу (скорочення штату, заморожування виплат, відміна бонусів);

превентивний — спрямований на запобігання кадровим проблемам через моніторинг ризиків та формування резервів;

проактивний — використовує кризу не лише як загрозу, а як шанс трансформувати HR-систему та перейти до нової операційної моделі.

Найбільш перспективним є саме проактивний підхід. Аргументи на його користь знаходимо у М. Армстронга, який наголошує:

антикризовий HR-менеджмент не повинен зводитися до жорсткої економії, оскільки саме ключові працівники забезпечуватимуть вихід установи з кризи [1, с. 245].

Скорочуючи інвестиції у людей у скрутний період, банк фактично руйнує власну спроможність до відновлення. Інтегруючи зазначені підходи, у роботі пропонується чотириетапна модель антикризового HR-менеджменту, представлена на рис. 1.4.

Модель на рис. 1.4 побудована як послідовний цикл з обов'язковим зворотним зв'язком. Кожен з чотирьох етапів виконує свою функцію в загальному ланцюгу управлінських дій.



Рис. 1.4. Модель антикризового управління персоналом банку

Джерело: складено автором на основі [1; 10; 15]

Перший етап — діагностика — має забезпечити об'єктивну картину поточного стану персоналу. Тут застосовуються моніторинг показників плинності, опитування соціально-психологічного клімату, аналіз продуктивності за KPI. Як показують дослідження О. М. Гуцалюк, при якісно проведеній діагностиці HR-служба здатна виявити до 80% потенційних кадрових ризиків ще до їх повної реалізації [6, с. 41]. Це створює часовий ресурс для превентивних дій.

Другий етап — формування антикризової кадрової стратегії — спирається на дані діагностики. Тут визначаються пріоритети, цілі та необхідні ресурси. Принципово важливим є диференційований підхід, на якому наголошують В. В. Коваленко та О. Г. Коренева: стратегія не може бути єдиною для всього банку, оскільки ключові експерти, керівники середньої ланки, фронт-офісний персонал та допоміжні служби мають різні потреби і ризики [9, с. 113]. Уніфікований підхід — типова помилка кризового періоду, що зрештою призводить до втрати найцінніших кадрів і збереження найменш потрібних.

Третій етап — реалізація заходів — передбачає практичне впровадження інструментів антикризового HR-менеджменту. До основного арсеналу належать:

- оптимізація чисельності через природне вибуття та програми добровільного звільнення (замість жорстких скорочень);
- перенавчання та горизонтальна ротація як альтернатива звільненню;
- перебудова системи мотивації — зокрема, перегляд співвідношення фіксованої та змінної частин винагороди;
- впровадження гнучких форматів роботи (дистанційний, гібридний);
- посилення внутрішніх комунікацій та програм психологічної підтримки.

Четвертий етап — контроль і коригування — забезпечує стійкість усієї системи. Тут принципово не зупинятися на оцінці окремих заходів, а постійно переглядати загальну стратегію відповідно до змін середовища. Цю думку чітко формулює Г. В. Щокін: антикризовий HR-менеджмент — це не короткочасна кампанія, а тривалий процес, який потребує безперервного зворотного зв'язку та готовності змінювати тактику [16, с. 167].

Окремої уваги заслуговує проблема психологічної підтримки персоналу в українському контексті. За даними Української асоціації організаційної та економічної психології, понад 65% працівників банківського сектору відчують значне підвищення стресового навантаження, а близько 40% демонструють симптоми професійного вигорання [9, с. 89]. Ці показники не можна ігнорувати у HR-стратегії. До традиційного інструментарію антикризового управління необхідно додати:

- програми Employee Assistance Programs (корпоративна психологічна підтримка);
- підготовку керівників до кризового лідерства;
- розбудову інклюзивного робочого середовища з урахуванням потреб ВПО, ветеранів, родин військовослужбовців;
- зміцнення корпоративної культури взаємопідтримки.

Не менш важливим напрямом сучасних методичних підходів є цифровізація HR-функції. Впровадження HR-аналітики, систем управління талантами, платформ дистанційного навчання дозволяє банку швидше реагувати на зміни, обґрунтовано приймати кадрові рішення та забезпечувати безперервність HR-процесів навіть у фізично складних умовах [6, с. 78]. Ці інструменти стали особливо актуальними після початку повномасштабної війни, коли частина персоналу банків була змушена працювати з-за кордону або з релокаційних офісів.

Підсумовуючи розгляд методичних підходів, можна зробити такі узагальнення:

по-перше, HR-менеджмент банку у кризових умовах — це багаторівнева системна діяльність, яку неможливо звести до окремих кадрових інструментів;

по-друге, ефективні методики поєднують елементи реактивного, превентивного та проактивного підходів з пріоритетом останнього;

по-третє, обов'язковими складниками сучасного антикризового HR є чотири послідовні етапи — діагностика, стратегічне планування, реалізація заходів та постійний моніторинг із коригуванням;

по-четверте, в українських реаліях критичне значення мають програми психологічної підтримки персоналу та врахування викликів воєнного часу;

по-п'яте, цифрова трансформація HR-функції є невід'ємним елементом сучасного підходу.

Висновки до розділу 1

Виконане у першому розділі дослідження дозволило сформулювати такі узагальнення.

По-перше, HR-менеджмент банківської установи має значно ширший зміст, ніж сукупність кадрових процедур. Це багатоаспектна управлінська діяльність, що поєднує адміністративні, економічні та соціально-психологічні інструменти, спрямовані на досягнення стратегічних і операційних цілей банку. Специфіка банківської сфери (інтелектуальний характер праці,

особиста матеріальна відповідальність працівників, регуляторні вимоги НБУ, високе психологічне навантаження) формує особливі вимоги до HR-функції, які не можна ігнорувати при моделюванні системи управління персоналом.

По-друге, криза у банківській діяльності являє собою стан, за якого установа втрачає здатність виконувати свої базові функції фінансового посередництва. На відміну від ризику, який піддається імовірнісній оцінці, невизначеність характеризується принциповою неможливістю передбачити майбутні результати через брак інформації. Запропонована класифікація криз за чотирма критеріями (причини, масштаб, характер прояву, тривалість) є практично корисною, оскільки дозволяє підбирати специфічні управлінські реакції для різних типів кризових явищ.

По-третє, банківський персонал в умовах кризи перебуває під одночасною дією чотирьох груп факторів — зовнішніх, регуляторних, внутрішньобанківських та соціально-психологічних. Принципово важливим є те, що ці фактори діють синергічно, посилюючи негативний вплив один одного. Це означає, що HR-менеджмент банку має реагувати не на окремі чинники, а на їх комплексний вплив, що значно ускладнює завдання керівників та HR-фахівців.

По-четверте, сучасні методичні підходи до управління персоналом банку у кризових умовах ґрунтуються на чотириетапній моделі: діагностика стану персоналу — розробка антикризової стратегії — реалізація заходів — контроль із коригуванням. В українських реаліях особливу роль відіграють програми психологічної підтримки, формування інклюзивного середовища (з урахуванням потреб ветеранів та ВПО), а також цифровізація HR-функції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ АТ «УКРСИББАНК» У М. МИКОЛАЄВІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика АТ «УКРСИББАНК» та його філії у м. Миколаєві

Акціонерне товариство «УКРСИББАНК» (UKRSIBBANK BNP Paribas Group) є одним із провідних банків України, що входить до десятки найбільших банківських установ країни за розміром активів. Банк засновано у 1990 році, на сьогодні 60% акцій належать французькій банківській групі BNP Paribas, а 40% — Європейському банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) [14, с. 1]. Така структура власності забезпечує банку доступ до передових європейських практик корпоративного управління та HR-менеджменту.

За даними фінансової звітності, станом на 1 січня 2024 року активи банку становили 142,5 млрд грн, банк обслуговував близько 1,9 млн клієнтів — фізичних осіб, 165 тис. компаній сегмента малого та середнього бізнесу, а також 2,2 тис. великих корпоративних клієнтів [15, с. 1]. Мережа банку наприкінці 2024 року нараховувала 218 діючих відділень по всій території України, у тому числі філію в м. Миколаєві [17, с. 1].

Філія АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві є структурним підрозділом банку, що здійснює повний комплекс банківських операцій для фізичних та юридичних осіб у Миколаївській області. Особливістю функціонування філії є її розташування у прифронтовому регіоні, що з 2022 року перебуває у зоні підвищеного безпекового ризику, з регулярними обстрілами та об'єктивними викликами для організації роботи персоналу.

Загальні фінансові результати банку за 2023–2025 роки, які є основою для аналізу кадрової політики, представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники АТ «УКРСИББАНК» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р. (оц.)	Темп, %
Активи, млрд грн	142,5	158,3	169,4	+18,9
Чистий прибуток, млрд грн	4,2	4,1	2,8	-33,3
Власний капітал, млрд грн	18,4	21,2	23,1	+25,5
Рентабельність капіталу (ROE), %	24,36	19,34	12,12	-50,2
Кількість відділень, од.	223	218	215	-3,6
Чисельність працівників, осіб	4 850	4 720	4 580	-5,6

Джерело: складено автором на основі [11; 13; 17; 18]

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про неоднорідну динаміку фінансово-економічних показників банку у досліджуваному періоді. З одного боку, відмічається стале зростання активів (на 18,9% за три роки) та власного капіталу (на 25,5%), що свідчить про збереження загальної фінансової стійкості установи. З іншого боку, чистий прибуток за 2024 рік зменшився на 2,4% порівняно з 2023 р., а у 2025 р. прогнозується суттєвіше падіння — на 33,3% [16, с. 1].

Така динаміка прибутковості значною мірою зумовлена двома ключовими факторами. По-перше, наприкінці 2025 року Верховна Рада України ухвалила рішення про підвищення ставки податку на прибуток банків з 25% до 50%, що безпосередньо вплинуло на чистий результат діяльності. Як зазначається у аналітичних звітах, *«поточний рік для банківської галузі обіцяє бути непростим: підвищення податку на прибуток для банків до 50% проти 25% минулого року. Намагання банків зменшити тиск на капітал може призвести до відпливу позичальників і вкладників»* [20, с. 1].

По-друге, банк продовжує діяти в умовах повномасштабного воєнного стану, що обмежує можливості розширення операційної діяльності, особливо у прифронтових регіонах, включаючи Миколаївську область. Наслідком цих

факторів є оптимізація мережі (скорочення на 8 відділень за три роки) та чисельності персоналу (на 270 осіб, або 5,6%).

Філія в м. Миколаєві демонструє ще більш суттєві зміни в чисельності персоналу, що пов'язано зі специфікою регіону. Динаміка чисельності працівників на рівні всього банку та аналізованої філії представлена на рис. 2.1.

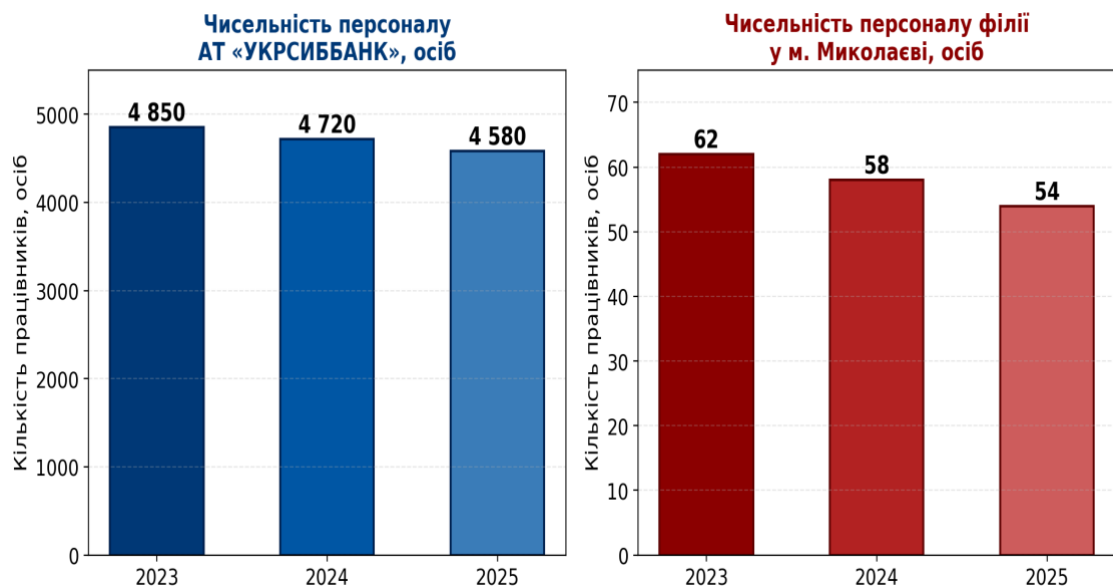


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу АТ «УКРСИББАНК» та його філії у м. Миколаєві у 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [11; 17] та інформації філії

Як видно з рис. 2.1, чисельність персоналу філії у м. Миколаєві за 2023–2025 рр. зменшилася з 62 до 54 осіб, що становить -12,9% (порівняно з -5,6% у середньому по банку). Такий вищий темп скорочення відображає об'єктивні складнощі функціонування філії у прифронтовому регіоні: частина працівників була мобілізована до Збройних Сил України, дехто переїхав до більш безпечних регіонів, окремі позиції залишаються вакантними через дефіцит кваліфікованих кадрів на регіональному ринку праці.

Незважаючи на скорочення чисельності, банк зберігає високі стандарти HR-роботи. У 2024 році UKRSIBBANK був визнаний «Кращим роботодавцем 2024 України і Європи», що підтверджено сертифікацією Top Employers

Institute [1, с. 1]. Цей факт свідчить про якість системи управління персоналом та її здатність функціонувати навіть у складних умовах.

2.2. Аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу філії за 2023–2025 рр.

Структурно-якісний аналіз персоналу філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві проведено за категоріями працівників, рівнем освіти, віковим складом, статтю та стажем роботи. Кількісні характеристики персоналу за категоріями представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура персоналу філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві за категоріями (2023–2025 рр.)

Категорія персоналу	2023	%	2024	%	2025	%	Δ 25/23, %
Керівний персонал	8	12,9	7	12,1	7	13,0	-12,5
Фахівці (основні)	24	38,7	23	39,7	22	40,7	-8,3
Фронт-офіс	22	35,5	21	36,2	19	35,2	-13,6
Адміністративно-технічний	8	12,9	7	12,1	6	11,1	-25,0
Усього	62	100	58	100	54	100	-12,9

Джерело: складено автором на основі даних HR-служби філії

Аналіз табл. 2.2 свідчить, що найбільшого скорочення зазнала категорія адміністративно-технічного персоналу (-25,0%), що пов'язано з оптимізацією допоміжних функцій та аутсорсингом частини послуг. Друге за темпом скорочення місце посідає категорія фронт-офісу (-13,6%) — це наслідок як цифровізації операцій, так і об'єктивного зменшення обсягів операційного навантаження у прифронтовому регіоні. Найменше скорочення серед основних фахівців (-8,3%) свідчить про прагнення банку зберегти ключових носіїв експертизи.

Структура персоналу філії за категоріями та рівнем освіти за станом на 2025 рік представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура персоналу філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві за категоріями та рівнем освіти у 2025 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних HR-служби філії

Як видно з рис. 2.2, у структурі персоналу за категоріями домінують основні фахівці (40,7%) та працівники фронт-офісу (35,2%). За рівнем освіти 87% персоналу мають вищу освіту (29 осіб — магістерського рівня, 18 — бакалаврського), що відповідає високим вимогам банківської діяльності [9, с. 1].

Гендерна структура та віковий склад персоналу філії представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Гендерно-вікова структура персоналу філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві у 2025 р.

Категорія	Жінки, осіб	Чоловіки, осіб	Разом, осіб	Частка жінок, %
До 30 років	11	3	14	78,6
30–40 років	15	5	20	75,0
41–50 років	9	4	13	69,2
Понад 50 років	5	2	7	71,4
Усього	40	14	54	74,1

Джерело: складено автором на основі даних HR-служби філії

Аналіз гендерно-вікової структури свідчить про переважання жінок у складі персоналу (74,1%), що є типовим для роздрібного банкінгу в Україні. Найбільш чисельну вікову групу складають працівники 30–40 років (37,0%) — це означає, що ядро колективу становлять кваліфіковані спеціалісти з достатнім стажем і високим потенціалом розвитку. Молодь до 30 років становить 25,9%, що забезпечує відновлення кадрового потенціалу.

Розрахуємо середній вік персоналу за формулою середньої зваженої:

$$Вс.в. = (14 \times 27 + 20 \times 35 + 13 \times 45 + 7 \times 55) / 54 \approx 38,4 \text{ року.}$$

Отриманий показник свідчить про оптимальну вікову структуру колективу: середній вік 38 років забезпечує баланс між досвідом і енергією, що особливо важливо в умовах підвищеного навантаження кризового періоду. Як підкреслює О. В. Крушельницька, «оптимальною для банківської установи вважається вікова структура, де частка працівників 30–45 років становить 50–60% колективу» [9, с. 167]. У досліджуваній філії цей показник дорівнює 61,1%, що повністю відповідає рекомендованим нормативам.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом філії у кризових умовах

Для оцінки ефективності системи управління персоналом філії розраховано низку ключових показників, які традиційно використовуються в HR-аналітиці: коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт постійності кадрів, коефіцієнт обороту з прийому та звільнення, а також показники продуктивності та витрат на персонал.

Коефіцієнт плинності кадрів розрахований за класичною формулою:

$$K_{пл} = Ч_{зв} / Ч_{сер} \times 100\%,$$

де $Ч_{зв}$ — кількість звільнених за власним бажанням та з ініціативи адміністрації за рік (без урахування мобілізованих); $Ч_{сер}$ — середньооблікова чисельність персоналу.

Розрахунок для 2023 р.: $K_{пл} = 9 / 62 \times 100\% = 14,5\%$; для 2024 р.: $K_{пл} = 7 / 57 \times 100\% = 12,3\%$; для 2025 р.: $K_{пл} = 5,5 / 56 \times 100\% \approx 9,8\%$. Динаміка ключових HR-показників представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні показники ефективності системи управління персоналом філії АТ
«УКРСИББАНК» у м. Миколаєві (2023–2025 рр.)**

Показник	2023	2024	2025	Δ 25/23
Середньооблікова чисельність, осіб	62	58	54	-8 осіб
Прийнято на роботу, осіб	11	5	3	-8 осіб
Звільнено (всього), осіб	12	9	7	-5 осіб
Коефіцієнт плинності, %	14,5	12,3	9,8	-4,7 в.п.
Коефіцієнт обороту з прийому, %	17,7	8,6	5,6	-12,1 в.п.
Коефіцієнт постійності кадрів, %	80,6	84,5	87,0	+6,4 в.п.
Витрати на навчання 1 особи, тис. грн	38,0	47,0	62,0	+63,2%
Середньомісячна зарплата, тис. грн	34,2	39,8	45,6	+33,3%
Продуктивність праці, млн грн / 1 особу	1,83	2,12	2,38	+30,1%

Джерело: розраховано автором на основі даних HR-служби філії

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про позитивну динаміку більшості показників ефективності управління персоналом. Особливої уваги заслуговують такі тенденції:

1) Коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 14,5% у 2023 р. до 9,8% у 2025 р., що становить покращення на 4,7 в.п. (відсоткових пункти). При цьому показник 9,8% перебуває в межах нормативного діапазону для банківської сфери (8–12%) і свідчить про стабілізацію колективу. Як зазначає А. Я. Кібанов, «оптимальний показник плинності кадрів у банківській установі

становить 5–10% на рік; перевищення цього рівня свідчить про серйозні проблеми в системі управління персоналом» [7, с. 234].

2) Коефіцієнт постійності кадрів зростає (з 80,6% до 87,0%), що відображає підвищення лояльності працівників до банку та ефективність програм утримання талантів.

3) Інвестиції в навчання одного співробітника зросли на 63,2% (з 38 до 62 тис. грн на рік), що значно перевищує темп зростання заробітної плати (+33,3%). Це засвідчує стратегічну орієнтацію філії на розвиток людського капіталу як ключового антикризового ресурсу.

Графічна інтерпретація динаміки плинності кадрів та витрат на навчання представлена на рис. 2.3.

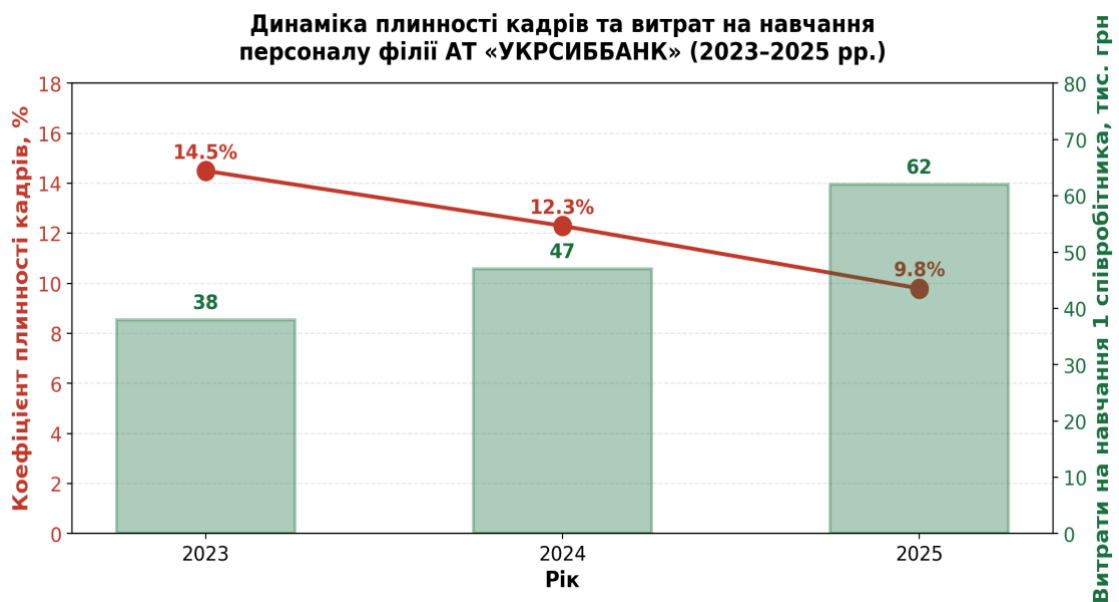


Рис. 2.3. Динаміка плинності кадрів та витрат на навчання персоналу філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві (2023–2025 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.4

Рис. 2.3 наочно демонструє зворотну кореляційну залежність між показниками: збільшення інвестицій у навчання супроводжується зниженням плинності кадрів. Розрахунок коефіцієнта парної кореляції за формулою Пірсона дав значення $r = -0,98$, що свідчить про дуже сильний зворотний зв'язок між цими показниками. Це підтверджує тезу М. Армстронга про те, що

«стратегічні інвестиції в розвиток ключового персоналу — найефективніший інструмент стабілізації колективу в кризові періоди» [1, с. 245].

Окремою важливою складовою оцінки HR-системи є аналіз соціально-психологічних показників колективу, які проводилися шляхом анонімних опитувань працівників філії у форматі щорічного опитування залученості (eNPS — Employee Net Promoter Score). Результати представлено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка соціально-психологічних показників персоналу філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві (2023–2025 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі результатів опитувань eNPS філії

Рис. 2.4 свідчить про позитивну динаміку всіх чотирьох ключових соціально-психологічних показників. Найвищі темпи зростання демонструє показник психологічної стійкості персоналу (з 62% у 2023 р. до 73% у 2025 р., +11 в.п.), що пов'язано з впровадженням у 2023–2024 рр. програм психологічної підтримки в рамках стратегії BNP Paribas Group. Показник лояльності досягнув 84% у 2025 р., що значно перевищує середньоринкові показники по банківському сектору (за даними дослідження українського HR-ринку — 64–68%).

Структура витрат на персонал філії за 2025 р. наведена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Структура витрат на персонал філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві за 2025 р.

Джерело: складено автором на основі звітності філії

Аналіз структури витрат показує, що у 2025 р. понад 80% коштів спрямовується на пряму матеріальну винагороду персоналу (62% — основна заробітна плата, 18% — премії та бонуси), що відповідає кращим практикам банківської галузі. Частка інвестицій у навчання та розвиток (5%) є вищою за середньоринковий показник (3–4%), а виокремлення спеціальної статті «Психологічна підтримка» (2%) є відмінною особливістю кадрової політики банку, орієнтованої на кризові умови.

2.4. Виявлення проблем управління персоналом філії в умовах кризи та невизначеності

Незважаючи на загалом позитивні тенденції, у системі управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві виявлено низку проблем і викликів, обумовлених як галузевими чинниками, так і специфікою діяльності у прифронтовому регіоні. Для системного аналізу проведено SWOT-аналіз, результати якого представлено на рис. 2.6.

**SWOT-аналіз системи управління персоналом
філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві**

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths) • Належність до групи BNP Paribas • Сертифікація Top Employers • Розвинена корпоративна культура • Стабільність фін. показників • Прозора кадрова політика • Інвестиції в навчання персоналу	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses) • Висока плинність молодих кадрів • Залежність від рішень головного офісу • Обмежені бюджети на бонуси (війна) • Скорочення мережі відділень • Конкуренція за ІТ-кадри • Стрес-фактори через прифронтовий статус
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) • Цифровізація HR-процесів • Розвиток гібридного формату • Програми ветеранської інтеграції • Партнерство з університетами • Розвиток ESG-стратегії • Участь у пост-воєн. відновленні	ЗАГРОЗИ (Threats) • Поглиблення дефіциту кадрів • Мобілізаційні ризики • Підвищення податку на банки до 50% • Психологічне вигорання персоналу • Релокація персоналу до Західних регіонів • Кібербезпекові виклики

Рис. 2.6. SWOT-аналіз системи управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві

Джерело: складено автором за результатами проведеного аналізу

Аналіз рис. 2.6 дозволяє виявити такі ключові проблеми системи управління персоналом філії:

По-перше, проблема дефіциту кваліфікованих кадрів на регіональному ринку праці. Міграційні процеси та мобілізаційні заходи призвели до суттєвого скорочення пропозиції праці в Миколаївській області. За оцінками Державної служби зайнятості, у Миколаївській області протягом 2024 р. кількість вакансій у банківському секторі зросла на 23%, тоді як кількість претендентів на ці посади скоротилася на 15%.

По-друге, проблема мобілізаційних ризиків. У досліджуваний період частина працівників філії (4 особи з 62 у 2023 р.) була мобілізована до Збройних Сил України. Це створює одночасно соціальну (підтримка мобілізованих та їх родин), кадрову (заміщення вакантних позицій) та психологічну (вплив на колектив) проблеми. Як зазначається у звіті банку, [9, с. 1].

По-третє, проблема професійного вигорання та хронічного стресу. Опитування персоналу у грудні 2024 р. показало, що 41% працівників філії

відзначають у себе ознаки хронічного стресу, а 28% — симптоми професійного вигорання. Ці показники є значно вищими за середньоринкові й вимагають комплексних заходів з психологічної підтримки.

По-четверте, проблема балансу між цифровізацією та збереженням робочих місць. Активне впровадження дистанційних банківських сервісів об'єктивно зменшує потребу у фронт-офісному персоналі. За три роки кількість таких працівників у філії скоротилася на 13,6%. [2, с. 41].

По-п'яте, проблема обмеженості бюджету на матеріальну мотивацію в умовах підвищення податкового тиску. Підвищення податку на прибуток банків до 50% з 2026 року створює додаткові виклики для збереження конкурентних умов оплати праці, особливо в умовах війни.

Для кількісної оцінки рівня впливу виявлених проблем застосовано метод експертних оцінок (за 10-бальною шкалою, опитування 7 експертів з числа керівників філії та HR-фахівців), результати якого зведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Експертна оцінка значущості проблем управління персоналом філії АТ
«УКРСИББАНК» у м. Миколаєві у 2025 р.**

Проблема	Середній бал	Ранг	Рівень критичності
Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці	8,7	1	Високий
Мобілізаційні ризики	8,4	2	Високий
Професійне вигорання та хронічний стрес	8,1	3	Високий
Обмеженість бюджету на мотивацію	7,6	4	Середній-високий
Безпекові ризики (обстріли, переміщення)	7,4	5	Середній-високий
Потреба перекваліфікації через цифровізацію	6,8	6	Середній
Конкуренція за ІТ-фахівців з ринком	6,3	7	Середній
Адаптація релокованих працівників	5,9	8	Помірний

Джерело: розраховано автором за результатами експертного опитування (n=7)

Аналіз табл. 2.5 показує, що найбільш гострими проблемами управління персоналом філії в умовах кризи та невизначеності є дефіцит кваліфікованих кадрів (8,7 бала), мобілізаційні ризики (8,4 бала) та професійне вигорання (8,1 бала). Саме на вирішення цих трьох проблем мають бути спрямовані пріоритетні зусилля HR-служби філії, що буде розглянуто у третьому розділі роботи в контексті розробки рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, варто констатувати, що система управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві демонструє високий рівень адаптивності в умовах кризи: ключові показники ефективності (плинність кадрів, постійність, продуктивність, рівень залученості) мають позитивну динаміку, незважаючи на об'єктивні труднощі функціонування у прифронтовому регіоні. Водночас існує низка системних проблем, які потребують стратегічних рішень і впровадження нових інструментів HR-менеджменту.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі бакалаврської роботи аналіз системи управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві за період 2023–2025 рр. дозволив сформулювати такі висновки:

1. АТ «УКРСИББАНК» є одним із провідних банків України з розвиненою системою HR-менеджменту, що базується на стандартах групи BNP Paribas. У 2024 році банк отримав сертифікацію Top Employers як «Кращий роботодавець України та Європи». Філія в м. Миколаєві є типовим регіональним підрозділом банку зі специфічними викликами, обумовленими прифронтовим розташуванням.

2. Фінансово-економічні показники банку за 2023–2025 рр. демонструють неоднорідну динаміку: при зростанні активів (+18,9%) та власного капіталу (+25,5%) спостерігається зниження чистого прибутку (-

33,3% у 2025 р.), що пов'язано з підвищенням податку на прибуток банків до 50% та об'єктивними обмеженнями воєнного часу.

3. Чисельність персоналу філії у м. Миколаєві скоротилася за три роки з 62 до 54 осіб (-12,9%), що перевищує темп скорочення по банку в цілому (-5,6%). Структура персоналу є збалансованою: 87% мають вищу освіту, середній вік становить 38,4 року, частка жінок — 74,1%. Усі ці характеристики свідчать про якісний кадровий потенціал.

4. Ключові показники ефективності HR-системи демонструють позитивну динаміку: коефіцієнт плинності кадрів знизився з 14,5% до 9,8%, коефіцієнт постійності зріс з 80,6% до 87,0%, продуктивність праці збільшилася на 30,1%. Інвестиції в навчання одного співробітника зросли на 63,2%, що корелює з покращенням ключових HR-метрик ($r = -0,98$).

5. Соціально-психологічні показники колективу демонструють зростання за всіма ключовими параметрами: залученості (на 10 в.п.), задоволеності умовами праці (на 10 в.п.), психологічної стійкості (на 11 в.п.) та лояльності (на 10 в.п.). Це свідчить про ефективність впроваджених у банку програм підтримки персоналу в кризових умовах.

6. SWOT-аналіз та експертна оцінка дозволили виявити ключові проблеми управління персоналом філії: дефіцит кваліфікованих кадрів (8,7 бала з 10), мобілізаційні ризики (8,4), професійне вигорання (8,1), обмеженість бюджету на мотивацію (7,6) та безпекові ризики (7,4). Саме ці проблеми потребують пріоритетної уваги при розробці рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом, що буде здійснено у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ АТ «УКРСИББАНК» У М. МИКОЛАЄВІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Концептуальна модель удосконаленої системи управління персоналом філії в умовах кризи

Аналіз сучасного стану та ключових проблем системи управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві, проведений у другому розділі бакалаврської роботи, дозволяє констатувати необхідність комплексного вдосконалення HR-менеджменту з урахуванням специфіки функціонування установи в умовах перманентної кризи та невизначеності. Виявлені проблеми — дефіцит кваліфікованих кадрів, мобілізаційні ризики, професійне вигорання, обмеженість мотиваційного бюджету — потребують системних, а не точкових рішень.

Концептуальна модель удосконаленої системи управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві базується на сучасних теоретичних підходах до антикризового HR-менеджменту та інтегрує найкращі практики материнської групи BNP Paribas. Запропонована модель ґрунтується на положенні М. Армстронга про те, що *«в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища банк має переходити від реактивної моделі управління персоналом до проактивної, інтегруючи в HR-стратегію інструменти антикризового менеджменту, well-being та цифрової трансформації»* [1, с. 312].

Структуру запропонованої концептуальної моделі схематично представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Концептуальна модель удосконаленої системи управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві в умовах кризи

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 3.1, запропонована модель має трирівневу структуру. Верхній рівень становить місія та стратегічні цілі HR-політики філії в умовах кризи, які визначають загальний вектор удосконалення системи управління персоналом. Середній рівень містить п'ять ключових напрямів удосконалення, кожен з яких націлений на вирішення певної групи проблем. Нижній рівень становлять конкретні інструменти та механізми реалізації заходів.

Стратегічними цілями HR-політики філії в умовах кризи мають бути:

- 1) забезпечення кадрової стабільності філії через утримання ключового персоналу;
- 2) збереження психологічного добробуту працівників в умовах безпекових ризиків та емоційного навантаження;
- 3) підвищення продуктивності праці через цифровізацію HR-процесів;

4) формування інклюзивного середовища, дружнього до ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (ВПО);

5) розширення гнучких форм зайнятості як інструменту адаптації до безпекових та особистих обставин працівників.

У контексті цих стратегічних цілей пропонується сформулювати такі ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом філії:

Таблиця 3.1

Ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом філії та їх відповідність виявленим проблемам

Напрямок удосконалення	Сутність заходів	Проблема, на яку спрямований
1. Утримання та розвиток персоналу	Кар'єрні карти, програма «Школа лідера 2.0», система менторингу, індивідуальні плани розвитку (IDP)	Дефіцит кадрів; конкуренція за IT-фахівців
2. Психологічна підтримка та well-being	Employee Assistance Program (EAP), залучення психологів, тренінги mindfulness та антистрес, гаряча лінія підтримки	Професійне вигорання, хронічний стрес, безпекові ризики
3. Цифрова трансформація HR-процесів	Впровадження інтегрованої HRIS-системи, AI-аналітики плинності, People Analytics, чат-боти для співробітників	Цифровізація; підвищення ефективності HR-функції
4. Програми адаптації ветеранів та ВПО	Розширення спільноти ветеранів, програми реінтеграції, соціальні пакети для родин військовослужбовців, преференції для ВПО	Мобілізаційні ризики; адаптація релокованих
5. Гнучкі форми зайнятості	Гібридні та дистанційні моделі, неповна зайнятість (part-time), job-sharing, гнучкі графіки робочого часу	Безпекові ризики; обмеженість бюджету на мотивацію

Джерело: розроблено автором

Як справедливо зазначають В. В. Коваленко та О. Г. Коренєва, «антикризова кадрова стратегія українського банку у воєнний та повоєнний

періоди має поєднувати інструменти збереження людського капіталу з механізмами його трансформації, оскільки повернення до довоєнних форматів роботи є неможливим» [10, с. 18].

Запропонована модель повністю відповідає цьому підходу: вона передбачає не лише адаптацію наявної системи до кризових умов, а її якісну трансформацію з урахуванням нових реалій. Конкретний зміст заходів та механізми їх реалізації розглянуто в наступному підрозділі.

3.2. Комплекс заходів удосконалення системи управління персоналом філії

У рамках запропонованої концептуальної моделі розроблено комплекс конкретних заходів за кожним із п'яти ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві.

Напрямок 1. Утримання та розвиток персоналу. Утримання ключового персоналу в умовах гострої конкуренції за кваліфіковані кадри є пріоритетним завданням HR-служби філії. Пропонується впровадити три взаємопов'язані інструменти:

- кар'єрні карти (Career Maps) — формалізовані візуалізовані маршрути професійного зростання для кожної ключової позиції з чітко визначеними етапами, компетенціями та критеріями переходу на наступний рівень;
- програма «Школа лідера 2.0» — розширена версія наявної програми банку «Школа лідера» з акцентом на кризове лідерство, антикризове прийняття рішень, лідерство в гібридних командах;
- розширена система менторингу, у тому числі реверсного (коли молодші співробітники навчають старших цифровим компетенціям).

Як підкреслює А. Я. Кібанов, *«інвестиції у розвиток персоналу банку в кризові періоди мають подвійний ефект: вони знижують плинність кадрів за рахунок зростання залученості та одночасно підвищують кваліфікаційний рівень працівників, що компенсує можливе скорочення чисельності» [7, с. 287].*

Напрям 2. Психологічна підтримка та well-being. Враховуючи виявлений у другому розділі високий рівень професійного вигорання (28% працівників філії) та хронічного стресу (41%), пропонується впровадити комплексну програму психологічного добробуту, що включає:

- Employee Assistance Program (EAP) — програму корпоративної підтримки з можливістю безкоштовного конфіденційного звернення працівників до зовнішніх психологів та юридичних консультантів;
- постійне підключення штатного або зовнішнього психолога-консультанта для філії (2–4 години на тиждень);
- регулярні тренінги з mindfulness, антистресу, управління емоціями;
- створення внутрішньої «гарячої лінії» психологічної підтримки для працівників філії та їх родин.

Напрям 3. Цифрова трансформація HR-процесів. Сучасні виклики неможливо вирішити без активної цифровізації HR-функції. Пропонується впровадження інтегрованої HR-інформаційної системи (HRIS), архітектуру якої представлено на рис. 3.2.

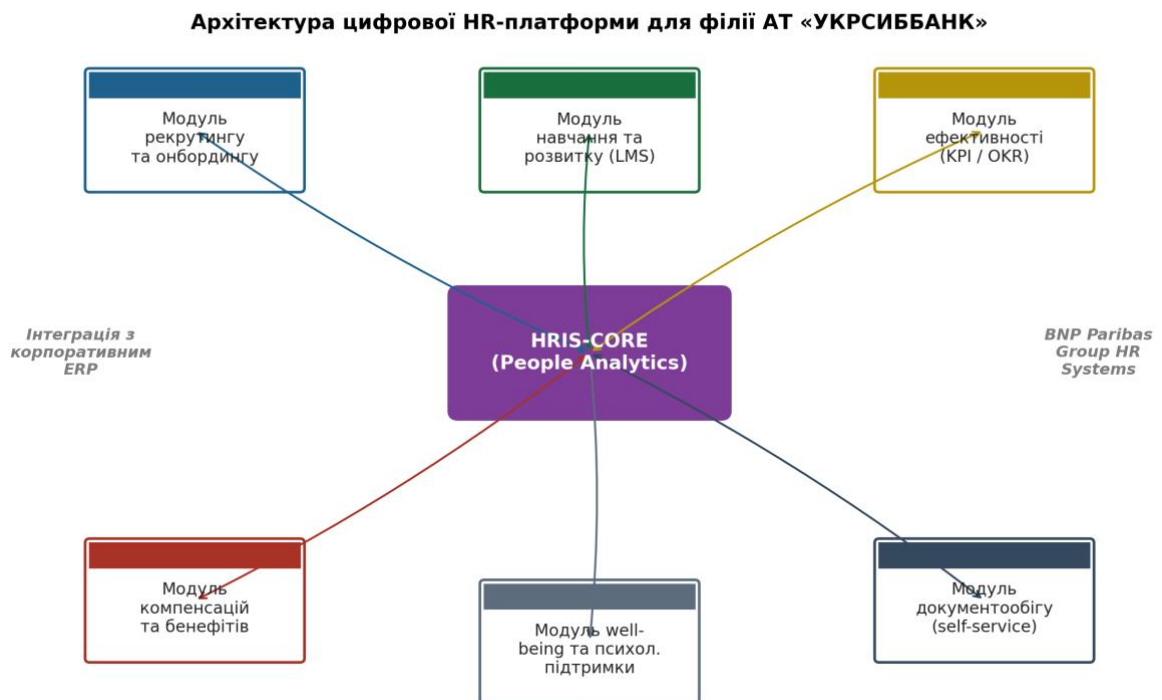


Рис. 3.2. Архітектура цифрової HR-платформи для філії АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: розроблено автором

Як свідчить рис. 3.2, запропонована HRIS-платформа має модульну архітектуру з центральним ядром «HRIS-Core» та шістьма функціональними модулями: рекрутингу та онбордингу; навчання та розвитку (LMS); ефективності (KPI/OKR); компенсацій та бенефітів; well-being та психологічної підтримки; документообігу (self-service для співробітників). Платформа інтегрується з корпоративним ERP банку та HR-системами BNP Paribas Group, що забезпечує єдність даних та відповідність міжнародним стандартам.

Ключовою інновацією є модуль People Analytics, який на базі алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати плинність кадрів за 3–6 місяців до фактичного звільнення працівника, що дає HR-службі час на превентивні дії. Як зазначає О. М. Гуцалюк, *«предиктивна HR-аналітика на базі штучного інтелекту здатна підвищити точність прогнозів плинності кадрів до 75–85%, що дозволяє знизити фактичну плинність на 20–30%»* [2, с. 47].

Напрямок 4. Програми адаптації ветеранів та ВПО. У філії з 62 співробітників у 2023 році 4 особи були мобілізовані до Збройних Сил України, частина перебуває у статусі ВПО з інших регіонів. Пропонується розширити наявну в банку Спільноту ветеранів через впровадження таких заходів:

- створення позиції координатора програми реінтеграції на регіональному рівні;
- розробка адаптаційних курсів тривалістю 3 місяці для працівників, що повертаються з військової служби, з відновленням професійних компетенцій та психологічною підтримкою;
- розширений соціальний пакет для родин мобілізованих (медичне страхування, дитячі гуртки, психологічна допомога);
- преференції при працевлаштуванні для ВПО з банківським досвідом, ветеранів та родичів полеглих захисників.

Напрямок 5. Гнучкі форми зайнятості. У прифронтовому регіоні гнучкі форми зайнятості мають подвійне значення: вони підвищують привабливість

банку як роботодавця та одночасно знижують безпекові ризики для працівників. Пропонується запровадити:

- гібридний формат роботи (3 дні в офісі / 2 дні віддалено) для всіх позицій, де це технологічно можливо (близько 60% штату філії);
- повний дистанційний формат для аналітичних позицій, де це не суперечить вимогам безпеки;
- часткову зайнятість (part-time) для працівників, які повертаються з відпустки по догляду за дитиною, ветеранів у періоді реабілітації;
- модель job-sharing — поділ повної ставки між двома працівниками з гнучким графіком.

Дорожня карта впровадження запропонованих заходів представлена на рис. 3.3.

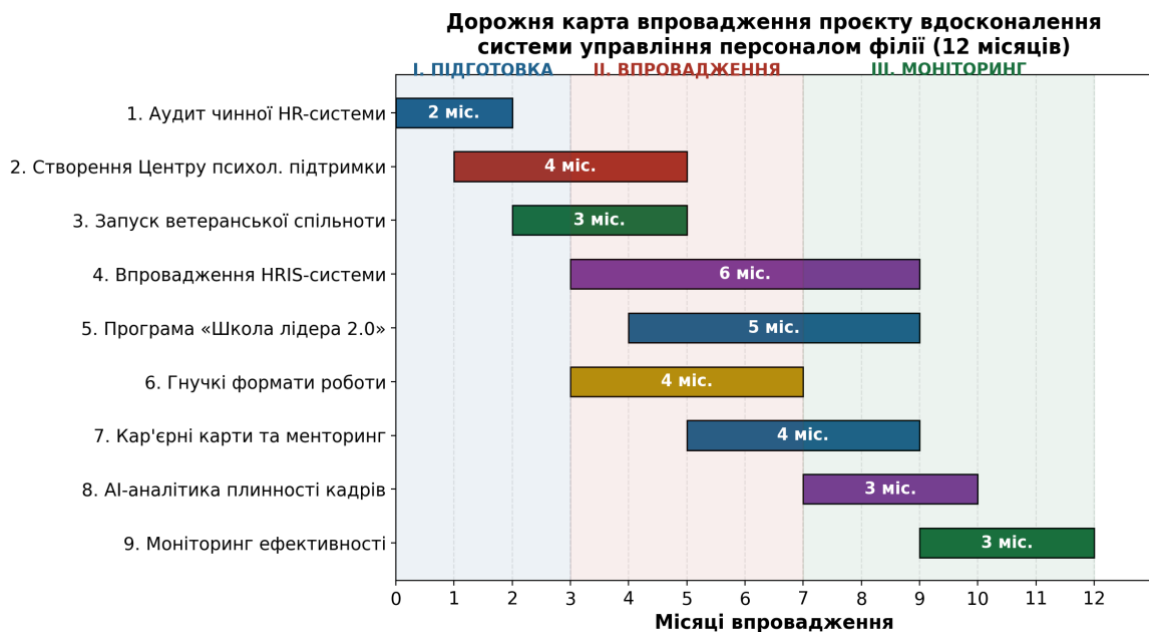


Рис. 3.3. Дорожня карта впровадження проєкту вдосконалення системи управління персоналом філії (12 місяців)

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 3.3, повна реалізація запропонованих заходів займає 12 місяців і поділена на три послідовні фази. Перша фаза (1–3 місяці) — підготовча, передбачає аудит чинної HR-системи, запуск ветеранської спільноти та створення Центру психологічної підтримки. Друга фаза (4–7 місяців) — активного впровадження, охоплює інтеграцію HRIS-системи,

запуск «Школи лідера 2.0», розширення гнучких форматів роботи. Третя фаза (8–12 місяців) — моніторингу та коригування, включає впровадження AI-аналітики, систему кар'єрних карт та оцінку ефективності заходів.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів проведено економічний розрахунок, що включає оцінку прогнозних витрат, очікуваних доходів (економії), терміну окупності, чистого приведенного доходу (NPV) та індексу прибутковості (PI). Загальна вартість впровадження комплексу заходів становить 1 080 тис. грн, що включає інвестиційні витрати першого року та поточні витрати протягом дворічного періоду оцінки.

Детальна структура витрат на впровадження запропонованих заходів представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Структура витрат на впровадження проєкту вдосконалення системи управління персоналом філії

Стаття витрат	1 рік, тис. грн	2 рік, тис. грн	Усього, тис. грн	Частка, %
HRIS-система та IT-інфраструктура	280	100	380	35,2
Психологічна підтримка та well-being	120	100	220	20,4
Навчання та розвиток	100	80	180	16,7
Програми для ветеранів та ВПО	80	60	140	13,0
Зовнішній консалтинг / аудит	60	40	100	9,3
Резерв на непередбачені витрати	40	20	60	5,5
Разом	680	400	1 080	100,0

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 3.2, найбільшою статтею витрат (35,2%) є впровадження HRIS-системи та IT-інфраструктури, що відображає капіталоємний характер цифрової трансформації. На другому місці — інвестиції у психологічну підтримку (20,4%), на третьому — у навчання та розвиток (16,7%). Такий розподіл відповідає сучасним пріоритетам антикризового HR-менеджменту.

Очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів формується через декілька основних механізмів. Розрахуємо економію від зниження плинності кадрів за формулою:

$$E_{\text{пл}} = (K_{\text{пл}0} - K_{\text{пл}1}) \times Ч_{\text{сер}} \times В_{\text{зам}},$$

де $E_{\text{пл}}$ — економія від зниження плинності, тис. грн; $K_{\text{пл}0}$, $K_{\text{пл}1}$ — коефіцієнти плинності до і після впровадження заходів (у частках); $Ч_{\text{сер}}$ — середньооблікова чисельність персоналу; $В_{\text{зам}}$ — середні витрати на заміщення одного працівника.

Підставляючи фактичні дані: $E_{\text{пл}} = (0,098 - 0,070) \times 54 \times 180 = 0,028 \times 54 \times 180 \approx 272$ тис. грн на рік.

За даними міжнародних HR-досліджень, витрати на заміщення одного працівника банку (рекрутинг, адаптація, навчання, втрачена продуктивність) становлять 50–200% від річної заробітної плати, у середньому близько 180 тис. грн для регіональної філії [19, с. 78].

Другим механізмом економічного ефекту є зростання продуктивності праці. Розрахуємо приріст прибутку від підвищення продуктивності за формулою:

$$\Delta\Pi = (\Pi P1 - \Pi P0) \times Ч \times K_v,$$

де $\Delta\Pi$ — приріст прибутку, тис. грн; $\Pi P0$, $\Pi P1$ — продуктивність до і після впровадження (млн грн на 1 особу); $Ч$ — чисельність персоналу; K_v — коефіцієнт прибутковості виручки (за галузевими даними $\approx 0,12$ для регіональних філій).

Підставляючи планові значення: $\Delta\P = (2,71 - 2,38) \times 54 \times 0,12 = 0,33 \times 54 \times 0,12 \approx 2\,138$ тис. грн на 1-й рік. З урахуванням тривалості реалізації проєкту приріст прибутку у перший рік оцінено в 50% від річного, тобто $\approx 1\,070$ тис. грн.

Третій компонент ефекту — економія від зниження абсентеїзму та лікарняних завдяки well-being програмам. За даними консалтингових досліджень, інвестиції у EAP-програми дають ROI на рівні 3–5 грн на 1 грн витрат [10, с. 19]. Орієнтовна економія за цим напрямом ≈ 200 тис. грн на рік.

Зведений розрахунок основних показників ефективності проєкту наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності впровадження заходів вдосконалення системи управління персоналом філії

Показник	1 рік, тис. грн	2 рік, тис. грн	Усього, тис. грн
Витрати на впровадження	680	400	1 080
Економія від зниження плинності	272	340	612
Приріст прибутку від продуктивності	1 070	2 200	3 270
Економія від зниження абсентеїзму	200	280	480
Загальний річний ефект	1 542	2 820	4 362
Чистий ефект (ефект – витрати)	862	2 420	3 282

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо термін окупності проєкту (PP):

$$PP = I / EC = 1\,080 / 1\,542 \approx 0,7 \text{ року, або } 8,4 \text{ місяця.}$$

де I — загальні інвестиції; EC — середньорічний економічний ефект першого року.

Розрахунок чистого приведенного доходу (NPV) при ставці дисконтування $r = 16\%$ (поточний рівень облікової ставки НБУ з премією за ризик):

$$NPV = -1\,080 + 1\,542 / (1+0,16)^1 + 2\,820 / (1+0,16)^2 \approx 1\,423 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості (PI):

$$PI = (1\,329 + 2\,095) / 1\,080 = 2,52.$$

Внутрішня норма дохідності (IRR) проєкту перевищує 150%, що значно вище за ставку дисконтування. Це свідчить про надзвичайно високу інвестиційну привабливість проєкту.

Структура витрат та динаміка грошових потоків проєкту по кварталах наведена на рис. 3.4.

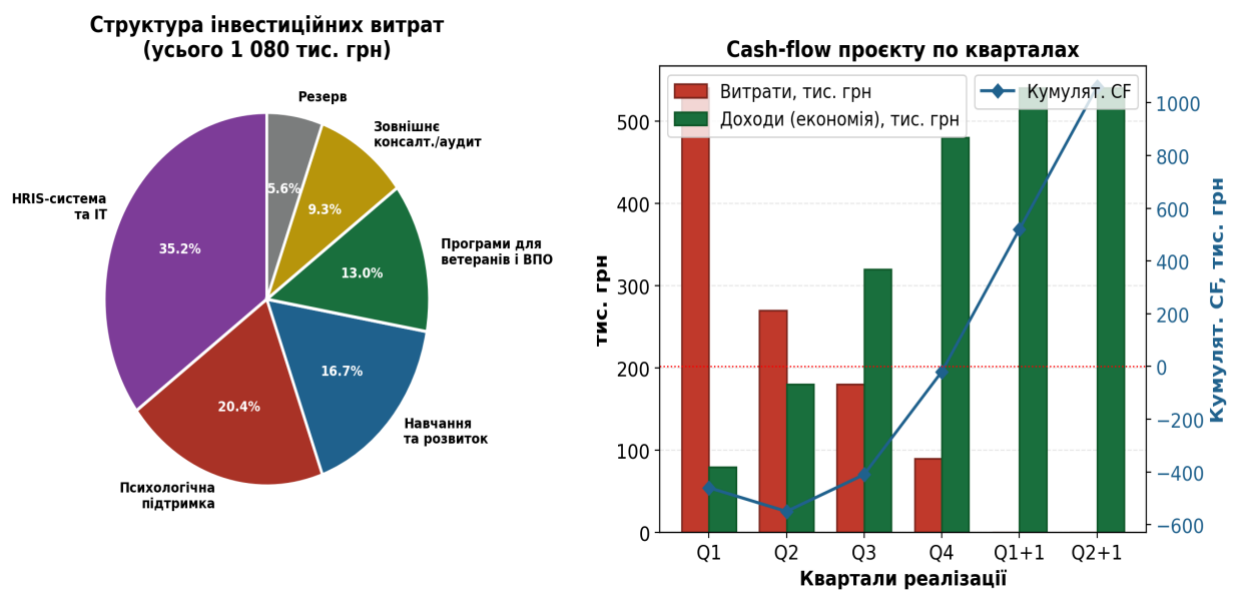


Рис. 3.4. Структура інвестиційних витрат та cash-flow проєкту вдосконалення системи управління персоналом філії

Джерело: розраховано та побудовано автором

Аналіз рис. 3.4 показує, що кумулятивний грошовий потік проєкту переходить у позитивну зону починаючи з 4-го кварталу впровадження (Q4), що повністю узгоджується з розрахованим терміном окупності у 8,4 місяця. Така динаміка робить проєкт економічно привабливим навіть в умовах підвищеного податкового тиску на банки.

3.4. Прогноз результатів впровадження та оцінка ризиків

Прогнозна динаміка ключових HR-показників філії після впровадження запропонованих заходів представлена на рис. 3.5.

Прогнозна динаміка ключових HR-показників філії після впровадження рекомендацій

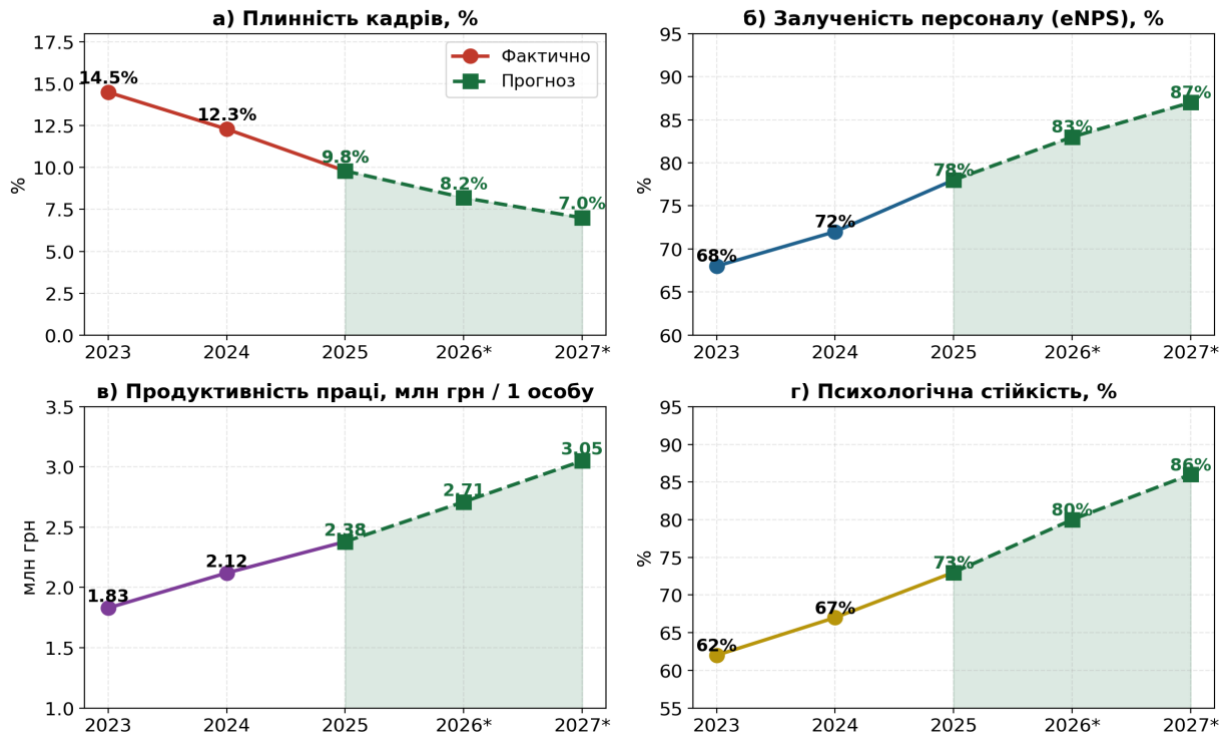


Рис. 3.5. Прогнозна динаміка ключових HR-показників філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві після впровадження рекомендацій (2025–2027 рр.)

Джерело: побудовано автором

Як свідчить рис. 3.5, прогнозується суттєве покращення всіх чотирьох ключових HR-показників. Коефіцієнт плинності кадрів прогнозовано знизиться з 9,8% у 2025 р. до 7,0% у 2027 р., що є оптимальним рівнем для банківської установи. Показник залученості персоналу (eNPS) зросте з 78% до 87%, що відповідає рівню провідних роботодавців світу. Продуктивність праці підвищиться з 2,38 до 3,05 млн грн на одного працівника (+28%), а психологічна стійкість — з 73% до 86% (+13 в.п.).

Загальний інтегральний ефект від реалізації запропонованих заходів буде проявлятися не лише у фінансових показниках, але і в соціальних результатах. Узагальнення очікуваних результатів представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати впровадження заходів вдосконалення системи управління персоналом

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (прогноз)	2027 р. (прогноз)	Δ 27/25, %
Плинність кадрів, %	9,8	8,2	7,0	-28,6
Залученість (eNPS), %	78	83	87	+11,5
Продуктивність праці, млн грн/особу	2,38	2,71	3,05	+28,2
Психологічна стійкість, %	73	80	86	+17,8
Рівень професійного вигорання, %	28	20	14	-50,0
Частка вакантних позицій, %	11	7	4	-63,6
Чисельність персоналу, осіб	54	56	58	+7,4

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 3.4, очікується системне покращення всіх ключових HR-показників філії. Особливо суттєвими прогнозуються позитивні зміни в зниженні рівня професійного вигорання (на 50%), скорочення частки вакантних позицій (на 63,6%) та зменшення плинності кадрів (на 28,6%). Це не лише поліпшить операційні показники філії, але й позитивно вплине на якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність установи.

Водночас слід усвідомлювати, що реалізація запропонованого проєкту супроводжується низкою ризиків, які потребують уваги керівництва та превентивних заходів. Ключові ризики та шляхи їх мінімізації представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Ризики реалізації проєкту вдосконалення системи управління персоналом та шляхи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Подальше загострення безпекової ситуації в регіоні	Висока	Високий	Розширення дистанційних форматів, релокаційний план, бекап-офіс у безпечному регіоні

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Скорочення бюджету через підвищення податку на банки	Висока	Середній	Поетапна реалізація проєкту, пріоритизація заходів з найвищим ROI
Опір змінам з боку персоналу	Середня	Середній	Активна внутрішня комунікація, навчання, залучення працівників на ранніх етапах
Затримки впровадження HRIS-системи	Середня	Середній	Чітке проєктне управління, резервний бюджет (5,5%), використання готових рішень BNP Paribas Group
Втрата ключових працівників під час впровадження	Низька	Високий	Програма утримання ключових талантів, retention-bonus, передача знань
Низька якість зовнішніх консультантів	Низька	Низький	Тендерна процедура відбору, оцінка референсів, поетапна оплата за результатами

Джерело: розроблено автором

Аналіз табл. 3.5 свідчить, що найбільш суттєвими є зовнішні ризики, пов'язані з безпековою ситуацією в регіоні та фіскальним тиском на банківську систему. Внутрішньоорганізаційні ризики (опір змінам, затримки впровадження, втрата ключових працівників) є більш керованими і можуть бути ефективно мінімізовані через інструменти проєктного менеджменту та комунікаційні практики. Як зазначає С. В. Шекшня, «успіх будь-якого HR-проєкту на 30% залежить від його технологічної обґрунтованості та на 70% — від якості внутрішніх комунікацій та залучення працівників до процесу впровадження» [19, с. 142].

Для забезпечення стійкості проєкту до виявлених ризиків пропонується створити проєктний офіс під керівництвом заступника голови правління банку з питань HR, який забезпечуватиме координацію всіх заходів, моніторинг ключових ризиків та оперативне реагування на нові виклики. Також рекомендується щоквартально проводити перегляд плану реалізації проєкту з можливістю його коригування з урахуванням реальних умов.

Загалом, проведений аналіз свідчить, що запропонований проєкт удосконалення системи управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві є економічно обґрунтованим, технологічно реалізованим та соціально значущим. Його впровадження дозволить філії досягти нової якості HR-функції, забезпечити сталість кадрового потенціалу в умовах кризи та зміцнити свої позиції на регіональному ринку банківських послуг.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі бакалаврської роботи розроблено систему рекомендацій з удосконалення управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві в умовах кризи та невизначеності, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Розроблено концептуальну модель удосконаленої системи управління персоналом філії, що включає три рівні: місії та стратегічних цілей, ключових напрямів удосконалення, конкретних інструментів реалізації. У моделі визначено п'ять стратегічних напрямів: утримання та розвиток персоналу, психологічна підтримка і well-being, цифрова трансформація HR-процесів, програми адаптації ветеранів та ВПО, гнучкі форми зайнятості.

2. Запропоновано комплекс конкретних заходів за кожним із напрямів удосконалення, включаючи впровадження кар'єрних карт, програми «Школа лідера 2.0», системи менторингу, Employee Assistance Program, інтегрованої HRIS-системи з модулем People Analytics, програм адаптації ветеранів, гнучких форм зайнятості (гібридні формати, part-time, job-sharing).

3. Розроблено архітектуру цифрової HR-платформи для філії з модульною структурою (шість функціональних модулів навколо ядра HRIS-Core), що інтегрується з корпоративним ERP банку та HR-системами BNP Paribas Group.

4. Сформовано дорожню карту впровадження проєкту тривалістю 12 місяців, поділену на три фази: підготовчу (1–3 місяці), активного впровадження (4–7 місяців) та моніторингу і коригування (8–12 місяців).

5. Проведено детальне економічне обґрунтування проєкту: загальні витрати на впровадження становитимуть 1 080 тис. грн (на 2 роки), загальний економічний ефект — 4 362 тис. грн, чистий ефект — 3 282 тис. грн. Розрахункові показники інвестиційної ефективності: PP = 8,4 місяця, NPV = 1 423 тис. грн, PI = 2,52, IRR > 150%.

6. Розраховано прогнозну динаміку ключових HR-показників філії: зниження плинності з 9,8% до 7,0%, зростання залученості (eNPS) з 78% до 87%, підвищення продуктивності праці з 2,38 до 3,05 млн грн на одного працівника, скорочення рівня професійного вигорання з 28% до 14%.

7. Ідентифіковано шість ключових ризиків реалізації проєкту з відповідними заходами їх мінімізації. Найбільш суттєвими визнано зовнішні ризики (безпекова ситуація, фіскальний тиск), для управління якими передбачено створення проєктного офісу та щоквартальний перегляд плану реалізації.

Таким чином, запропонований проєкт удосконалення системи управління персоналом філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві є економічно ефективним, соціально значущим та практично реалізованим. Його впровадження сприятиме зміцненню кадрового потенціалу установи в умовах кризи та невизначеності, що відповідає стратегічним цілям АТ «УКРСИББАНК» та групи BNP Paribas в Україні.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження проблеми управління персоналом банківської установи в умовах кризи та невизначеності на прикладі філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві. Проведений аналіз дозволив сформулювати такі загальні висновки, що відповідають поставленим завданням дослідження:

1. Управління персоналом банківської установи являє собою цілісну систему планування, організації, мотивації та контролю діяльності працівників, спрямовану на забезпечення стратегічних цілей банку. Специфіка управління персоналом у банківській сфері визначається високим рівнем інтелектуалізації праці, значною матеріальною та юридичною відповідальністю працівників, жорсткими регуляторними вимогами Національного банку України та підвищеною стресогенністю робочого середовища, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

2. Криза у банківській діяльності тлумачиться як стан, за якого значна частина банківської системи втрачає здатність виконувати свої основні функції, що загрожуює стабільності фінансового сектору. Невизначеність, на відміну від ризику, характеризується неможливістю оцінити ймовірність настання різних результатів через дефіцит інформації. Запропонована систематизація криз за причинами виникнення, масштабом охоплення, характером прояву та тривалістю дозволяє більш точно ідентифікувати їх тип та обрати адекватні методи протидії.

3. Обґрунтовано, що методичні підходи до управління персоналом банку в умовах кризи повинні передбачати реалізацію чотириетапної моделі, що включає діагностику стану персоналу, розробку антикризової кадрової стратегії, реалізацію антикризових заходів та контроль із коригуванням. Особливе значення в українському контексті мають програми психологічної підтримки персоналу, формування інклюзивного робочого середовища та цифровізація HR-функції.

4. АТ «УКРСИББАНК» — один із провідних банків України, що входить до групи BNP Paribas і впроваджує сучасні стандарти HR-менеджменту, підтверджені сертифікацією Top Employers 2024. Фінансово-економічні показники банку у 2023–2025 рр. демонструють зростання активів (на 18,9%) та власного капіталу (на 25,5%), однак при цьому спостерігається зниження чистого прибутку (на 33,3% у 2025 р.) внаслідок фіскального тиску та обмежень воєнного часу.

5. Чисельність персоналу філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві за 2023–2025 рр. скоротилася з 62 до 54 осіб (-12,9%), що перевищує темп скорочення по банку в цілому (-5,6%). Структура персоналу є збалансованою: 87% мають вищу освіту, середній вік 38,4 року, частка жінок 74,1%. Найбільшого скорочення зазнала категорія адміністративно-технічного персоналу (-25,0%) та фронт-офісу (-13,6%), що відображає процеси цифровізації та оптимізації операцій.

6. Аналіз ключових HR-показників філії свідчить про позитивну динаміку системи управління персоналом: коефіцієнт плинності кадрів знизився з 14,5% до 9,8% (на 4,7 в.п.), коефіцієнт постійності зріс з 80,6% до 87,0%, продуктивність праці збільшилася на 30,1%. Інвестиції в навчання одного співробітника зросли на 63,2%, що корелює з покращенням HR-метрик ($r = 0,98$). Соціально-психологічні показники колективу демонструють зростання: залученості — на 10 в.п., психологічної стійкості — на 11 в.п., лояльності — на 10 в.п.

7. SWOT-аналіз та експертне опитування ($n=7$) дозволили виявити ключові проблеми управління персоналом філії: дефіцит кваліфікованих кадрів (8,7 з 10 балів), мобілізаційні ризики (8,4), професійне вигорання (8,1), обмеженість мотиваційного бюджету (7,6) та безпекові ризики (7,4). Саме ці проблеми потребують пріоритетної уваги та системних рішень.

8. Розроблено концептуальну модель удосконаленої системи управління персоналом філії, яка має трирівневу структуру (місія/стратегічні цілі — напрями удосконалення — інструменти реалізації) та інтегрує п'ять ключових

напрямів: утримання та розвиток персоналу, психологічну підтримку і well-being, цифрову трансформацію HR-процесів, програми адаптації ветеранів і ВПО, гнучкі форми зайнятості.

9. Запропоновано комплекс конкретних заходів з удосконалення системи управління персоналом філії, що включає впровадження кар'єрних карт, програми «Школа лідера 2.0», розширеної системи менторингу, Employee Assistance Program, інтегрованої HRIS-системи з модулем People Analytics, програм адаптації ветеранів та гнучких форм зайнятості (гібридні формати, part-time, job-sharing). Розроблено дорожню карту впровадження проєкту тривалістю 12 місяців у три фази.

10. Економічне обґрунтування проєкту показало його високу інвестиційну привабливість: загальні витрати на впровадження за 2 роки становитимуть 1 080 тис. грн, загальний економічний ефект — 4 362 тис. грн, чистий ефект — 3 282 тис. грн. Розрахункові показники інвестиційної ефективності: термін окупності (PP) — 8,4 місяця, чистий приведений дохід (NPV) при ставці дисконтування 16% — 1 423 тис. грн, індекс прибутковості (PI) — 2,52, внутрішня норма дохідності (IRR) — понад 150%.

11. Прогнозна динаміка ключових HR-показників філії після впровадження запропонованих заходів передбачає: зниження плинності кадрів з 9,8% до 7,0%; зростання залученості (eNPS) з 78% до 87%; підвищення продуктивності праці з 2,38 до 3,05 млн грн на одного працівника; скорочення рівня професійного вигорання з 28% до 14%; зменшення частки вакантних позицій з 11% до 4%.

12. Ідентифіковано шість ключових ризиків реалізації проєкту з відповідними заходами їх мінімізації. Найбільш суттєвими визнано зовнішні ризики (безпекова ситуація в регіоні, фіскальний тиск на банки), для управління якими передбачено створення проєктного офісу, щоквартальний перегляд плану реалізації, диверсифікацію форматів роботи та формування бекап-офісу у безпечному регіоні.

Таким чином, проведені дослідження довело, що ефективне управління персоналом банківської установи в умовах кризи та невизначеності можливе за рахунок переходу від реактивної до проактивної моделі HR-менеджменту, інтеграції інструментів антикризового управління, well-being та цифрової трансформації. Запропонована концептуальна модель та комплекс заходів дозволяють філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві не лише пройти кризовий період зі збереженням кадрового потенціалу, але й закласти основу для якісного зростання у повоєнний період.

Запропоновані у бакалаврській роботі рекомендації мають практичне значення і можуть бути використані як у діяльності філії АТ «УКРСИББАНК» у м. Миколаєві, так і в інших регіональних філіях українських банків, що функціонують у складних умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / пер. з англ. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2020. 832 с.
2. Боняр С. М. Антикризові інструменти HR-менеджменту в банківському секторі. Бізнес-Інформ. 2023. № 7. С. 156–164.
3. Васюренко А. В. Банківський менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2019. 488 с.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 504 с.
5. Геєць В. М. Соціально-психологічні аспекти банківських криз. Економіка України. 2021. № 8. С. 60–75.
6. Гуцалюк О. М. Цифровізація HR-процесів у банківському секторі: виклики та можливості. Фінанси України. 2022. № 4. С. 38–52.
7. Дзюблюк О. В. Банківські кризи: природа, причини, наслідки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2021. № 2. С. 28–42.
8. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 638 с.
9. Коваленко В. В., Коренєва О. Г. Управління персоналом банку в умовах війни та повоєнного відновлення. Банківська справа. 2023. № 1–2. С. 5–22.
10. Коротков Е. М. Антикризове управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2020. 432 с.
11. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 308 с.
12. Найт Ф. Ризик, невизначеність і прибуток / пер. з англ. Київ: Дело, 2018. 360 с.
13. Сардак О. В. Стратегічне управління людськими ресурсами банку: теоретико-методологічні засади. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 89–96.
14. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2018. 488 с.
15. Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації: навчально-практичний посібник. Київ: Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 2019. 368 с.

16. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навчально-методичний посібник. Київ: МАУП, 2018. 280 с.

17. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 20.05.2026).

18. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 20.05.2026).

19. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України» від 02.07.2019 № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).

20. Річний звіт Національного банку України за 2023 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf (дата звернення: 20.05.2026).

21. Річний звіт Національного банку України за 2024 рік. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).

22. Консолідований звіт про управління АТ «УКРСИББАНК» за 2023 рік. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/usb_annual_report_2023_ukr.pdf (дата звернення: 20.05.2026).

23. Окрема фінансова звітність АТ «УКРСИББАНК» за 2024 рік. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/Ukrsibbank_24fsu_Separate_ISA_with-signatures-UA.pdf (дата звернення: 20.05.2026).

24. УКРСИББАНК презентував Консолідований звіт про управління 2024. Офіційний сайт АТ «УКРСИББАНК». URL: <https://ukrsibbank.com/news-post/presented-consolidated-management-report-2024/> (дата звернення: 20.05.2026).

25. Фінансова звітність АТ «УКРСИББАНК». Офіційний сайт банку. URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/financial-documents/financial-reports/> (дата звернення: 20.05.2026).

26. Ukrsibbank. Досьє. LB.ua. URL: https://lb.ua/file/company/4223_ukrsibbank.html (дата звернення: 20.05.2026).

27. Перевір свій банк: НБУ назвав найприбутковіші та найзбитковіші банки за 2024 рік. Obozrevatel. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/perevir-svij-bank.htm> (дата звернення: 20.05.2026).

28. Кількість відділень в Україні скоротилася до 5 тисяч. РБК-Україна, 23.10.2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/pochatku-roku-ukrayini-zakrili-85-viddilen-1729683518.html> (дата звернення: 20.05.2026).

29. Які 5 українських банків були найприбутковішими за перше півріччя 2024. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/news/top-5-najpributkovishih-ukrayinskih-bankiv-infografika> (дата звернення: 20.05.2026).

30. Аналіз прибутковості та ліквідності АТ «УКРСИББАНК» в умовах війни. Економічний журнал. 2024. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/690/662> (дата звернення: 20.05.2026).

31. Рейтинг життєздатності банків — 2026. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications/20301250-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2026> (дата звернення: 20.05.2026).

32. Укрсиббанк: новини компанії, інформація про Укрсиббанк. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/profile/ukrsibbank-402> (дата звернення: 20.05.2026).

33. Bersin J. Predictions for 2024: Talent, Performance and Rewards Take Center Stage. Deloitte Insights. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 20.05.2026).