

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Управління персоналом в умовах воєнного часу (на прикладі АТ
"Правекс Банк")**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти "магістр"

Виконав: студентка 10-291 групи

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

Менеджмент

Кубік Світлана Вікторівна

Керівник к.е.н, старша викладачка

Чмут А.В.

Рецензент Директор ТОВ "КРОКС

ІНВЕСТ" Алісевич С.В.

Івано-Франківськ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1	6
1.2	12
1.3	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ПРАВЕКС-БАНК» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	20
2.1	20
2.2	28
2.3	36
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ ЗАЙНЯТОСТ	41
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З розвитком технологій, змінами в ринковій конкуренції та постійними змінами в суспільстві, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором для успіху будь-якої організації, зокрема банківської установи.

В умовах воєнного конфлікту в Україні підприємства зустрілись із рядом проблем до яких не були готові і повинні прийняти та подолати виклики, які стоять перед керівництвом в сфері управління персоналом.

Екстремальні умови роботи, мобільність та дислокація, стрес та психологічний вплив, відтік кваліфікованого персоналу – лише невелика частка проблем які доводиться долати керівництву. Відповідно існуючі умови зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організацій зумовлюють необхідність формування інструментарію розв'язання проблем в системі управління персоналом.

Питанням удосконалення системи управління персоналом приділяли увагу значна кількість українських вчених, серед яких: Д. Богиня, Н.Базалійська О. Беляєв, О. Грیشнова, В. Дериховська, А. Колота Е. Лібанова, А. Мосумова. Ці та інші вчені досліджували питання управління персоналом в мирний час, проте особливості та проблеми в цій сфері в умовах війни є недостатньо вивченими.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором досліджені особливості управління персоналом в банківській сфері).

Метою роботи є дослідження проблемних питань управління персоналом підприємства та формування напрямків їх вирішення в умовах воєнного часу.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність та зміст управління персоналом підприємств;
- визначити роль та функції менеджменту персоналу під час кризових ситуацій;
- дослідити систему управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Правекс Банк»;
- провести аналіз трудових ресурсів підприємства;
- визначити проблеми та виклики управління персоналом в банківській сфері в умовах воєнного часу;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління персоналом в умовах віддаленої зайнятості.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в умовах воєнного часу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади удосконалення системи управління персоналом.

Методи дослідження; аналізу і синтезу – при деталізації і структуруванні теоретичних основ взаємовідносин та інтеграції; системного аналізу – при формуванні теоретичних узагальнень, обґрунтуванні поставлених завдань, уточненні ключових понять та формуванні висновків; монографічний – для визначення сутності процесів та вивченні окремих понять, зокрема поняття «управління персоналом»; економіко-статистичні – для ефективного опрацювання масиву емпіричних і статистичних даних для аналізу трудових ресурсів; графічний – для наочної ілюстрації та схематичного представлення досліджуваних явищ і процесів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в відображенні проблематики управління персоналом в контексті кризи військового часу та формуванні практичних рекомендацій по управлінню дистанційною роботою персоналу на основі моделі віртуального або мобільного офісу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості практичного застосування напрями підвищення ефективності управління персоналом в умовах віддаленої зайнятості на підприємствах і установах різних форм і галузей. Теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління персоналом в умовах воєнного часу є результатом проведених власних досліджень.

Апробація результатів дослідження. Робота апробована на Міжнародна науково-практична конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (02-03 листопада 2023 року м. Івано-Франківськ).

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність та зміст управління персоналом в організації

Однією з ключових складових управління будь-яким підприємством є керівництво персоналом як система ефективного управління працівниками та їхньою діяльністю. Управління персоналом розвивається паралельно з глобальною цивілізацією. Тепер теза про те, що створення сприятливого робочого середовища автоматично гарантує кращі результати, втратила свою актуальність.

Сучасні підприємства розглядаються як системи, які об'єднують інтереси різних груп, і персонал вважається ключовим елементом у цій системі управління. Різноманітні форми участі працівників у процесах організації роботи на підприємстві стали широко поширеними. Таким чином, людський фактор стає стратегічно важливим для успішного функціонування підприємства в умовах нестабільного ринку [1].

В умовах ринкової економіки управління персоналом має бути системним і комплексним, спрямованим на розв'язання різних кадрових проблем та впровадження нових і вдосконалення існуючих методів кадрової роботи. Комплексний підхід до управління персоналом передбачає врахування різних аспектів, таких як організаційно-економічні, соціально-психологічні, правові, технічні, педагогічні тощо, і їх взаємозв'язку, з особливим урахуванням соціально-економічних чинників.

Системний підхід до управління персоналом означає врахування взаємозв'язків між різними аспектами управління кадрами. Цей підхід включає в себе розробку кінцевих цілей, визначення шляхів досягнення цих цілей та створення відповідного механізму управління для

комплексного планування, організації та стимулювання роботи з персоналом [1].

Головним елементом цієї системи управління є сам персонал, який може одночасно бути об'єктом та суб'єктом управління. Ця особливість визначає специфіку управління персоналом. Управління персоналом - це процес, спрямований на планування, відбір, підготовку, оцінку, навчання та мотивацію персоналу з метою ефективного використання його потенціалу і досягнення цілей як підприємства, так і працівників.

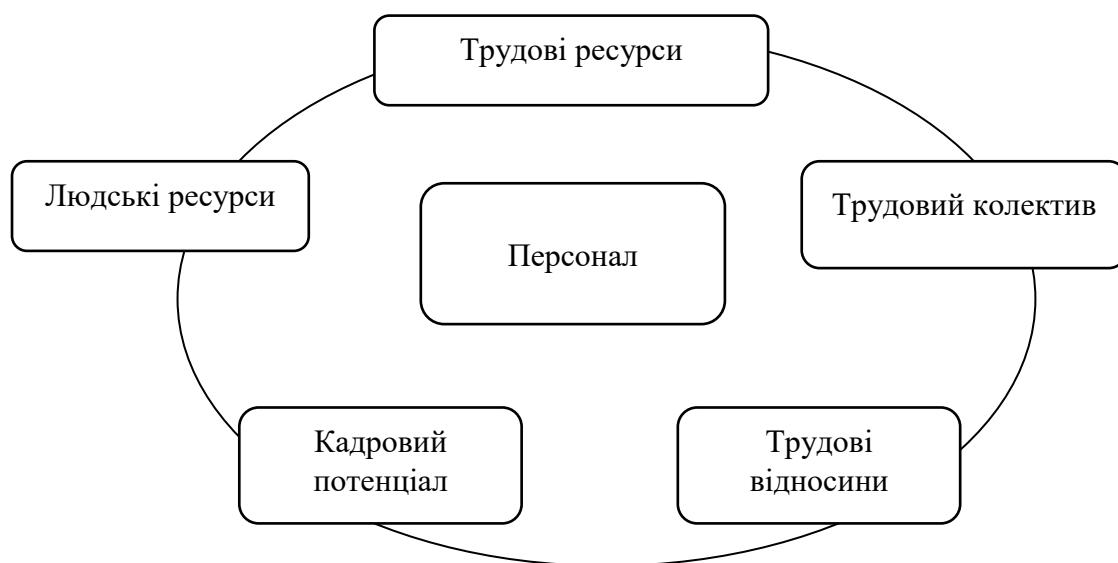


Рис 1.1. Семантичне коло поняття «персонал».

Джерело: складено автором на основі [1-5].

Трудові ресурси являють собою фізично розвинену частину населення, обдаровану інтелектуальними здібностями та знаннями, необхідними для ефективної участі у національному господарстві.

Поняття «трудові ресурси підприємства» визначає потенційний працюючий персонал цього підприємства.

«Кадровий потенціал підприємства охоплює максимальну можливу участь працівників підприємства в його діяльності, враховуючи їхню компетентність, психофізичні особливості, інтереси та мотивацію» [5].

Поняття «трудовий колектив» може розглядатися з двох сторін: з одного боку, як адміністративно-правову структуру, яка охоплює

соціальну організацію; з іншого боку, як соціальну спільноту, яка включає в себе спонтанно виникаючі міжособисті взаємини, структуру малих груп та розділ персоналу підприємства на соціальні групи.

«Персонал підприємства - це сукупність його працівників, які працюють на умовах найму, включаючи постійних та тимчасових працівників, кваліфікованих та некваліфікованих, і мають трудові відносини з роботодавцем» [4].

Кадри складаються з основного, як правило, штатного персоналу підприємства, який в основному має вищу кваліфікацію.

«Людські ресурси підприємства визначаються сукупністю соціокультурних, психологічних і соціальних характеристик його працівників» [5].

Залежно від їх ролі та функціональних обов'язків, працівники в банківській сфері можуть бути розподілені на кілька категорій:

Керівний персонал. Ця категорія включає в себе працівників, які очолюють конкретні структурні підрозділи банку. Вони мають необхідні повноваження для прийняття рішень у своїй галузі банківської діяльності та відповідають за результати роботи свого підрозділу, відділу, управління, департаменту, а також за загальні показники роботи банку.

Спеціалісти. Це фахівці, які здійснюють конкретні функції управління та аналізують зібрану інформацію, щоб готувати варіанти рішень для керівництва. Сюди входять економісти, юристи, бухгалтери і інші. Важливою особливістю роботи цієї категорії працівників є те, що вони працюють в рамках певних обмежень, таких як накази, розпорядження керівників, техніко-технологічні стандарти та організаційні регламенти.

Службовці (технічні виконавці). Ця категорія включає в себе працівників, які забезпечують обслуговування діяльності спеціалістів і керівників. Їхнім завданням є виконання інформаційно-технічних

операцій. Така діяльність характеризується тим, що стандартні процедури і операції виконуються відповідно до встановлених норм і правил [5].

Отже, у банківському секторі працівники можуть бути поділені на керівних працівників, спеціалістів та службовців, відповідно до їхніх функціональних обов'язків і ролей в організації .

Персонал банку характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. На сучасному етапі суспільно-економічного розвитку праця персоналу банку стає більш напруженою, відповідальною, інтелектуально складною, пов'язаною з постійним поновленням знань та професійних навичок, подоланням стресових ситуацій, адаптацією до конкурентного середовища тощо, а отже вимагає підвищення вимог до компетентності керівників.

Підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом» представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
1	2
Н.І. Ситник	Управління персоналом – це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції [10].
Г. Деслер	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: підвищення ефективності діяльності організації; підвищення якості трудового життя персоналу.
А.В. Линенко	Управління персоналом - комплексна систему заходів, спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства» [5].

Продовження таблиці 1.1

1	2
М.О. Меншикова	Управління персоналом - сукупність механізмів, форм і методів взаємодії за умови формування, розвитку та діяльності працівників підприємства, що реалізуються як низка взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [7].
М.Д. Виноградський	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
А. Я.Кибанов	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 4, 5].

Різні вчені висловлювали різні погляди на сутність цього поняття. Деякі економісти вважають управління трудовими ресурсами окремим видом діяльності, а навіть окремою наукою, в той час як інші розглядають його як сукупність управлінських методів і заходів.

Загалом, можна сказати, що управління персоналом полягає в розгляді людських ресурсів як важливого активу підприємства, який потрібно постійно вдосконалювати і модернізувати для успішної діяльності організації.

З цього можна вивести мету управління персоналом, яка полягає в оптимізації, розвитку і максимально ефективному використанні робочого потенціалу компанії (рис 1.2).

В системі управління персоналом визначаються такі завдання:

Забезпечення необхідних умов праці;

Сприяння кар'єрному зростанню працівників, щоб компанія мала зацікавленість у їхньому професійному розвитку;

Забезпечення наявності працівників з певним рівнем кваліфікації та можливість їхнього подальшого підвищення кваліфікації.

Процес управління персоналом включає використання різних інструментів управління, які можна поділити на три категорії: прями, опосередковані та особливі.



Рис 1.2. Ієрархія цілей управління персоналом в банківській установі

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 6].

«До першої групи належать такі засоби: Делегування прав та повноважень працівникам для самостійної роботи; Оцінка роботи кожного працівника та мотивація його до підвищення якості роботи; Залучення співробітників до прийняття рішень щодо повсякденних питань компанії; Надання повної інформації персоналу, пов'язаної з його безпосередніми обов'язками в компанії; Видача розпоряджень з основною метою роботи компанії та конкретним описом дій в різних ситуаціях» [2].

Друга група інструментів включає в себе підтримку нових співробітників, яка полягає у пристосуванні робітника до його нової посади, визначенні умов роботи та проведенні аналізу робочого місця.

1.2. Роль та функції менеджменту персоналу під час кризових ситуацій.

В умовах сучасної динамічної бізнес-середовища, підприємства часто стикаються з різними кризовими ситуаціями, такими як економічні спади, глобальні кризи, природні лиха, а також непередбачувані події. Банківська система України зіткнулась з проблемою, до якої важко бути готовою – воєнні дії. Війна не просто створює кризу, вона формує низку різнопланових криз, з кожна з яких позначається на функціонуванні всієї господарської системи країни. Війна викликає різні види криз, серед яких можна виділити наступні.

Соціальна та економічна дезорганізація. Воєнні конфлікти супроводжуються руйнуванням інфраструктури, втратою життів, зруйнованими економіками, безробіттям, розпадом соціальних структур тощо. Ці наслідки викликають серйозну економічну та соціальну кризу.

Глобальний вплив. Великі війни мають глобальний вплив на всі сфери суспільства. Вони впливають на світовий порядок, економічну стабільність, торгівлю, міжнародні відносини та інші аспекти глобальної політики і економіки.

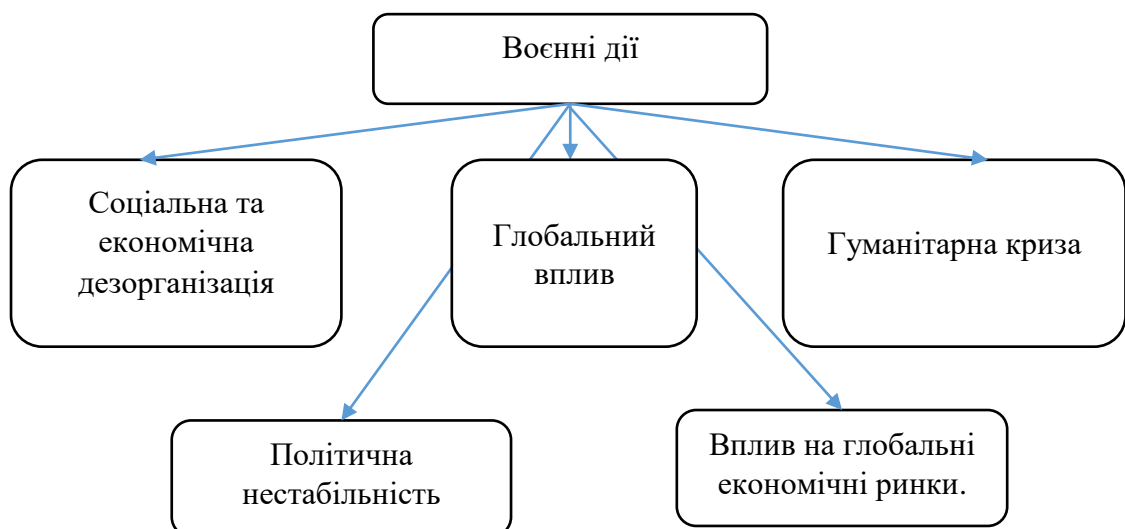


Рис. 1.3. Кризи причинені війною.

Джерело: власна розробка автора на основі [7-10].

Гуманітарна криза. Воєнні конфлікти призводять до гуманітарних криз, змушуючи мільйони людей залишати свої домівки, шукати притулок та гуманітарну допомогу. Це створює тиск на ресурси та міжнародну гуманітарну допомогу.

Політична нестабільність. Воєнні конфлікти часто супроводжуються змінами влади, політичною нестабільністю та незмогою керувати державою. Це може призвести до додаткових політичних криз та внутрішніх конфліктів [10].

Вплив на глобальні економічні ринки. Воєнні дії можуть суттєво вплинути на глобальні ринки, зокрема на ціни на сировину, валютні курси та інвестиції. Це може призвести до економічної нестабільності та кризи [8].

Отже, воєнні дії мають потенціал створювати кризові ситуації на різних рівнях, включаючи соціальну, економічну, політичну, гуманітарну та глобальну кризи. Тому вони можуть вважатися кризою залежно від їхнього впливу на суспільство та світовий порядок.

В таких моментах роль менеджменту персоналу набуває особливої важливості, оскільки управління персоналом впливає на стабільність і успішність підприємства навіть в умовах кризи [9].

В кризових ситуаціях роль менеджменту персоналу стає детермінантом здатності підприємства адаптуватися до змін і виживати. Однією з ключових функцій менеджменту персоналу є збереження та підтримання робочого колективу. У таких умовах, менеджмент персоналу повинен дбати про комунікацію з працівниками, надавати підтримку, сприяти їхньому фізичному та психологічному благополуччю, а також розглядати можливості збереження робочих місць [7].

Крім того, менеджмент персоналу в кризових умовах відповідає за перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, оскільки компанія може потребувати пересування персоналу на нові посади або

використання їх в нових областях діяльності. Це вимагає розробки і впровадження навчальних програм та стратегій розвитку персоналу, спрямованих на адаптацію до нових вимог.

Основними функціями менеджменту персоналу в кризових ситуаціях представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функціями менеджменту персоналу в кризових ситуаціях

Функція	Зміст
Стратегічне планування персоналу	Менеджмент персоналу повинен розробляти стратегії щодо оптимізації робочого колективу в умовах скорочення бюджету або інших обмежень. Це включає в себе аналіз потреб у робочій силі, перепідготовку працівників та розробку планів для забезпечення стійкості підприємства.
Кризовий менеджмент	Менеджмент персоналу повинен розробляти і впроваджувати кризові плани та процедури для забезпечення безпеки та здоров'я працівників, а також для збереження нормального функціонування підприємства під час кризи.
Мотивація та психологічна підтримка	Менеджмент персоналу відіграє важливу роль у підтримці морального духу працівників під час кризи. Він повинен розробляти мотиваційні програми та надавати психологічну підтримку для зниження стресу та підвищення ефективності працівників.

Джерело: складено автором на основі [5, 7, 11].

Загалом, роль та функції менеджменту персоналу в кризових ситуаціях включають в себе прийняття стратегічних рішень, забезпечення безпеки та психологічної підтримки працівників, а також планування інших заходів для забезпечення стабільності та успішного функціонування підприємства в умовах кризи.

1.3. Система управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу

Система управління персоналом банку в умовах кризи є важливим аспектом забезпечення стабільності та успішного його функціонування в надзвичайних обставинах. Умови кризи, які супроводжують військові дії в країні, такі як економічний спад, фінансові труднощі або глобальні зміни, можуть створити серйозні виклики для банківського сектору.

Класична схема функціональної підсистеми управління персоналом представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класична схема функціональної підсистеми управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 11].

Ефективність функціонування підприємства в значній мірі залежить від якості і дієвості впровадженої системи управління персоналом. Під "системою управління" розуміється складна та

багатовимірною діяльністю відповідних відділів на підприємстві, галузевих регулюючих органів та органів центральної влади. Ця система включає в себе різні функціональні підсистеми.

В сучасних умовах воєнного стану система управління персоналу підприємства має відповідати вимогам сьогодення.

Нижче запропоновано ключові аспекти системи управління персоналом банківської установи в умовах воєнного стану.



Рис 1.4. Системи управління персоналом в умовах воєнного часу

Джерело: власна розробка автора

Кризове планування і стратегія управління персоналом. Банк повинен розробити кризовий план, який визначає дії та стратегії управління персоналом під час кризи. Цей план повинен враховувати можливі сценарії кризи, реагування на фінансовий стрес, збереження робочих місць та інші аспекти.

Збереження та мотивація персоналу. Умови кризи можуть створити невпевненість серед працівників щодо їхньої роботи та фінансового стану. Управління персоналом повинно забезпечувати

психологічну підтримку, сприяти мотивації та забезпечувати прозорість стосовно дій та планів банку.

Перепідготовка та розвиток кадрів. Умови кризи можуть вимагати перепідготовки персоналу для нових вимог та завдань. Банк повинен розробити програми навчання та розвитку, які дозволять працівникам адаптуватися до нових умов і виконувати свої обов'язки більш ефективно.

Управління плинністю та робочими місцями: В умовах кризи банк може бути змушений скорочувати робочий персонал або переглядати структуру підприємства. Управління персоналом повинно ефективно реагувати на це, враховуючи законодавство та соціальні аспекти.

Збереження комунікації. Важливо підтримувати відкриту та ефективну комунікацію між управлінням та працівниками банку. Це сприяє зменшенню невпевненості та підвищує довіру в умовах кризи.

Ризик-менеджмент і дотримання нормативів. Управління персоналом повинно співпрацювати з ризиковими відділами та забезпечувати дотримання нормативів та вимог у сфері фінансів та банківської діяльності.

Співпраця з владними органами. Банк повинен співпрацювати з владними органами та регуляторами для забезпечення стабільності фінансової системи та дотримання законодавства.

Оцінка ефективності системи управління персоналом є важливою складовою успіху будь-якого підприємства. Існують різні підходи до оцінки ефективності цієї системи, і кожен з них має свої переваги та обмеження.

Підхід на основі показників продуктивності базується на оцінці конкретних показників продуктивності працівників, таких як виробничий обсяг, якість виконаної роботи, терміни виконання завдань тощо. Вимірювання цих показників дозволяє визначити, наскільки ефективно працює система управління персоналом.

Підхід на основі задоволеності працівників визнає, що ефективність системи управління може включати в себе опитування та анкетування працівників для визначення їхнього ступеня задоволеності роботою та умовами праці. Задоволені працівники часто більш продуктивні та залишаються на роботі довше.

Підхід на основі фінансових показників оцінює вплив системи управління персоналом на фінансові результати підприємства. Вимірювання фінансових показників, таких як зниження витрат на зарплату, підвищення доходів або зниження витрат на навчання, дозволяє визначити, як система управління впливає на прибутковість підприємства.

Підхід на основі внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит системи управління персоналом може бути важливим інструментом для оцінки ефективності. Аудитори проводять ретельний аналіз процесів управління персоналом та надають рекомендації щодо покращень.

Порівняльний підхід включає порівняння ефективності системи управління персоналом з іншими аналогічними організаціями або зі стандартами галузі. Він дозволяє визначити, чи перевершує підприємство свої конкуренти в питаннях управління персоналом.

Стратегічний підхід. Оцінка ефективності системи управління персоналом може базуватися на відповідності її стратегічним цілям та завданням організації. Важливо визначити, чи сприяє система управління досягненню стратегічних цілей компанії.

Данні підходи в контексті банківської установи охарактеризовані в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Підходи до оцінки системи управління персоналом банку

Підхід	Характеристика
Фінансовий підхід	Банки часто оцінюють ефективність системи управління персоналом за допомогою фінансових показників. Наприклад, вони можуть аналізувати, як змінення в управлінні персоналом впливають на витрати на оплату праці, збільшення прибутків чи зменшення ризиків. Фінансові показники можуть бути дуже конкретними і об'єктивними.
Підхід на основі задоволеності працівників	Банки, приділяють велику увагу задоволеності свого персоналу умовами роботи. Задоволені працівники схильні працювати продуктивніше та залишатися на роботі довше. Отже, оцінка задоволеності працівників може бути важливою для банку.
Стратегічний підхід	Банки часто мають конкретну стратегію та бізнес-цілі. Оцінка ефективності системи управління персоналом в контексті досягнення цих цілей може бути критично важливою. Використання стратегічного підходу допомагає забезпечити відповідність управління персоналом стратегічним цілям банку
Порівняльний підхід	Банки можуть також порівнювати свою ефективність управління персоналом з конкурентами або з найкращими практиками галузі. Цей підхід дозволяє бачити, чи вони перевершують або відстають від інших гравців на ринку.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 11, 12].

Вибір конкретного підходу залежить від стратегії та цілей банку, доступності даних і ресурсів для оцінки, а також внутрішніх процесів організації. Важливо враховувати комплексність оцінки та використовувати кілька підходів для отримання повної карти ефективності системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ«ПРАВЕКС- БАНК» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика характеристика АТ «Правекс Банк»

АТ «Правекс Банк» є правонаступником за всіма правами та обов'язками Публічного акціонерного товариства комерційного банку «Правекс Банк», який в свою чергу був створений після перейменування Акціонерного комерційного банку «Правекс Банк» (заснованого відповідно до рішення Установчих Зборів та зареєстрованого Національним банком України у 1992).

Банк є фінансово-кредитною організацією, яка пропонує повний спектр банківських послуг. Протягом останніх років він діяв як ощадний банк і із збереженням свого статусу він і далі залишається одним із провідних учасників у роздрібному сегменті банківської системи України.

«Основною метою діяльності Банку є отримання оптимального розміру прибутку від використання власних та залучених коштів для забезпечення виплати дивідендів акціонерам Банку та розвитку своєї діяльності» [13].

Банк є частиною Банківської Групи Інтеса Санпаоло (рис 2.1.)

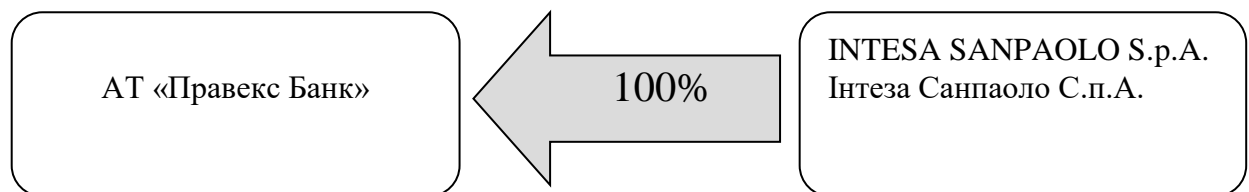


Рис. 2.1. Схематичне зображення структури власності правекс банк станом на 01 січня 2023

Джерело: складено автором на основі [15].

«Банк має право надавати банківські та інші фінансові послуги (крім послуг у сфері страхування), а також здійснювати іншу діяльність, визначену законодавством України, як у національній, так і в іноземній валюті» [13].

На сьогоднішній день «Правекс-Банк» створив розгалужену мережу відділень по всій території України 2023 року мережа нараховувала 43 відділення, з них 20 знаходяться на території м. Київ.

Структура мережі відділень складається із системи підрозділів, кожен з яких має свої функціональні властивості щодо обслуговування клієнтів. Така структура забезпечує оптимальний рівень організації та злагодженість роботи усіх відділень. Структура мережі відділень включає такі підрозділи:

1. Обласні дирекції є структурними підрозділами, які, крім безпосереднього обслуговування клієнтів, виконують адміністративні та представницькі функції, а також надають нагляд за роботою всіх інших відділів банку в конкретному регіоні. Дирекції очолюють висококваліфіковані менеджери, які призначаються на цю посаду через високий професійний рівень та досвід роботи в банку. Вони несуть відповідальність за ефективність і оперативність роботи дирекції та всіх підпорядкованих їй відділень.

2. Класичні відділення представляють собою згуртовану систему, яка об'єднує фінансовий супермаркет, персональний менеджмент та сучасні технології інформаційного та технічного забезпечення.

3. Міні-відділення банку, розташовані на території підприємств, зазвичай спеціалізуються на наданні конкретного спектру послуг, які відповідають потребам підприємств-контрагентів на найвищому рівні..

З метою оптимізації банківських процесів, підвищення ефективності роботи всіх підрозділів Банку протягом 2021 року була створена нова організаційна структура, наведена на рис. 2.2.

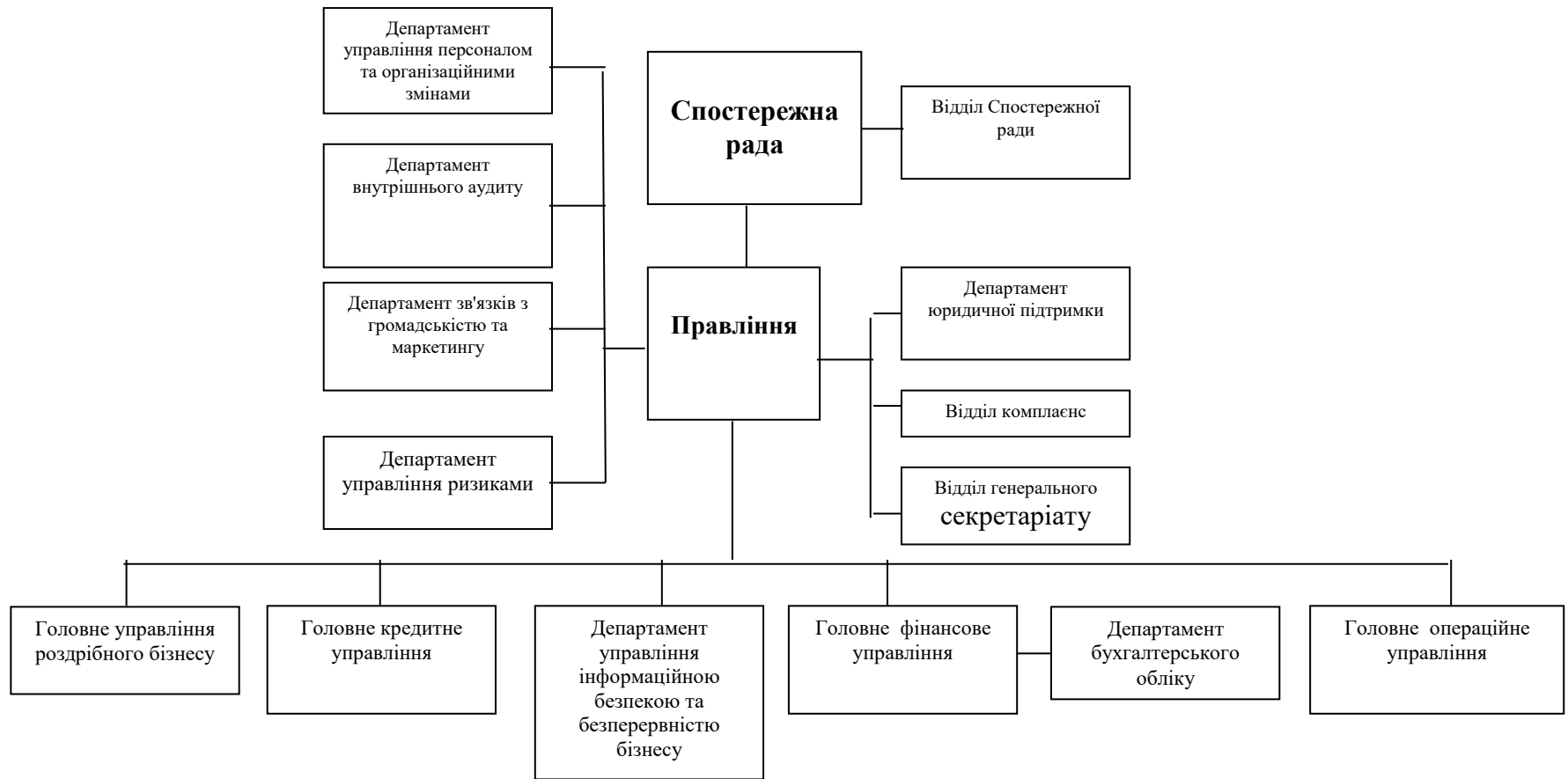


Рис.2.2. Організаційна структура АТ «Правекс Банк»

Джерело: складено автором на основі [14].

Організаційну структуру розробляють з урахуванням таких принципів:

1. Впровадження ефективних методів управління, які сприяють досягненню рівноваги між компетентністю та контролем.
2. Чіткий розподіл обов'язків між різними бізнес-підрозділами, управлінням ризиками та операційними підрозділами.
3. Застосування централізованого підходу до управління ризиками з метою поширення культури моніторингу та визначення ризиків у всіх підрозділах організації.
4. Розділення обслуговування корпоративних та індивідуальних клієнтів з акцентом на їхні індивідуальні потреби.
5. Зміцнення зв'язку між філіальною мережею та головним офісом для підвищення ефективності комерційної діяльності.

«Відповідно до Статуту управління Банком здійснюють: Загальні Збори акціонерів, Наглядова Рада банку, Правління банку, яке очолює Голова Правління» [13].

У 2022 році Банк, як невід'ємна складова частина банківської системи України, зазнав впливу суттєвого погіршення економічної ситуації в країні, дестабілізації валютного ринку, здорожчання фінансових ресурсів, погіршенням платоспроможності всіх учасників фінансового ринку, що стало наслідком збройної агресії російської федерації проти України.

Порівняльний аналітичний баланс АТ «Правекс-Банк» за 2022 рік відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналітичний баланс АТ «Правекс-Банк» за 2022 рік, тис. грн.

Показник	На початок року		На кінець року		Відхилення	
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
Активи						
Грошові кошти та їх еквіваленти	777119	10,6	2220190	30	1443071	285,6

Кредити та заборгованість клієнтів	5750717	78,8	4299911	57,9	-1450806	74,7
Основні засоби та нематеріальні активи	583094	8	461222	6,2	-121872	79,1
Інші	184032	2,6	439468	5,9	255436	238,7
Усього активів	7294962	100	7420791	100	125829	101,7
Зобов'язання						
Кошти банків	1694661	28,4	1604771	25,3	-89890	94,7
Кошти клієнтів	3804005	63,8	4377104	69,0	573099	115
Інші зобов'язання	465071,8	7,8	361481	5,7	-103590,8	77,7
Всього зобов'язань	5962459	100	6341785	100	379326	106
Власний капітал						
Статутний капітал	992171	74,5	1562294	144,7	570123	157,5
Нерозподілений прибуток/ Непокритий збиток	74714	5,6	(686891)	(63,6)	761605	-
Резервні та інші фонди банку	265618	19,9	203603	18,7	-62015	76,7
Чисті активи, що належать акціонерам	1332503	100	1079006	100	-253497	80,9
Всього пасивів	7294962	-	7420791	-	125829	101,7

Джерело: власні розрахунки автора на основі [16, 17].

Аналізуючи баланс Банку варто зазначити, що загальний підсумок балансу на кінець року в порівнянні з початком збільшився на 1,7%. При цьому спостерігається збільшення на 185,6% грошових коштів, зменшення на 25% кредиторської заборгованості клієнтів та на 20% - основних засобів та їх еквівалентів. Зросла на 6% загальна кількість зобов'язань. На 57,5% збільшився статутний капітал. Зменшились на 23% резервні фонди та на 19% загальне число чистих активів, що належать акціонерам.

Протягом 2022 року Банк зазнав глибокої реорганізації. Акцент був зроблений на зміцнення структури Банку та закладення основи для розвитку Банку в умовах кризи.

Чіткі стратегічні орієнтири, що лягли в основу діяльності Банку, були наступні:

- Повне впровадження нової організаційної моделі
- Початок зміни моделі діяльності Банку, припинення найбільш ризикових видів діяльності (споживче кредитування), перефокусування на роботу з юридичними особами;
- Перегляд політики витрат для компенсації (хоча б часткової) негативного впливу кризи на прибутки та резерви, шляхом: зменшення кількості працюючих, майже повного припинення нових інвестувань, суворого контролю над новими витратами, впровадження централізованих рішень.

Основні економічні показники діяльності ПАТКБ „Правекс-Банк” наведені в табл.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності АТ «Правекс-Банк»

Показники	Роки			% 2022р. до 2021р.	% 2022р. до 2020р.
	2020	2021	2022		
1. Дохід	1018035	1305913	1103763	84,5	108,4
-чистий процентний дохід	264908	337731	289037	85,6	109,1
-процентний дохід	568762	792102	828847	104,6	145,7
-комісійний дохід	399525	442907	222454	50,2	55,7
-інші операційні доходи	49748	70904	52462	74,0	10,5
2. Витрати	899635	1231359	1222472	99,3	135,8
-процентні витрати	303854	454371	539810	118,8	177,6
-комісійні витрати	3418	5241	12429	237,1	363,6
-адміністративні та інші операційні витрати	592363	771747	670233	86,8	1,13
3. Прибутки					
-чистий прибуток/збиток	37973	-18823	-757463	-89	-150
-чистий прибуток /збиток на 1 акцію	0,1	-0,04	-0,72	-	-
4. Чисельність працівників	712	710	672	94,6	94,3

Джерело: власні розрахунки автора на основі [16, 17].

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна сказати, що за останні 2020-2022р.р. показники діяльності банку значно погіршились. Загальний дохід зріс на 8,4%, чистий процентний дохід – на 45%, незважаючи на загальне погіршення якості оплати позичальників за кредитами спостерігається незначне збільшення загального обсягу процентних доходів - на 4% у 2022р. в порівнянні з 2021р.

Комісійний дохід в 2022р. зменшився на 45% в порівнянні з 2021р. Звітний рік характеризувався для АТ „Правекс Банк” мінімізацією ризикових операцій шляхом відмови від високодохідних, проте високоризикованих операцій.

В 2022р в порівнянні з 2021р. зросли і витрати: процентні – на 77,6%, комісійні зросли майже в 3,6 азів%, адміністративні та інші витрати– на 13%. Через значне збільшення витрат та вплив кризи зменшився на 150% чистий прибуток та прибуток на 1 акцію. Зменшилась на 5,4% чисельність працівників.

Банк отримав збиток здебільшого за рахунок понесення більших витрат на формування резервів, що було пов'язано з наслідками війни, яка безпосередньо вплинула на погіршення платоспроможності клієнтів та зростанням адміністративних витрат, що обумовлено, зростанням рівня інфляції, суттєвою девальвацією гривні, понесенням додаткових непередбачуваних витрат пов'язаних з війною та забезпеченням безперервної діяльності Банку, що було частково компенсовано збільшеним операційним доходом.

Основні фінансові показники діяльності банку за 2021р наведені в табл.

2.3

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники діяльності банку за 2021р.

Назва показника	Розрахунок	Результат
1. Питома вага витрат в сукупних активах	$\frac{\text{Витрати}}{\text{Сукупні активи}}$	0,16
2. Коефіцієнт дієздатності	$\frac{\text{Витрати}}{\text{Доходи}}$	1,1
3. Дохід на активи	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} * 100$	-10
4. Дохід на капітал	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Статутний капітал}} * 100$	-48
5. Чиста процентна маржа	$\frac{\text{Проц.дохід} - \text{проц.витр.}}{\text{Середні активи}} * 100$	3,9
6. Інший операційний дохід	$\frac{\text{Іни. опер. дохід}}{\text{Середні активи}} * 100$	0,7
7. Чистий дохід на одного працівника	$\frac{\text{Приб. після оподаткування}}{\text{Кількість працівників}}$	-114,4
8. Чистий дохід до здійснення витрат на утримання персоналу	$\frac{\text{Приб. після оподаткування}}{\text{Витрати на персонал}}$	-2,06
9. Ліквідність	$\frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}}$	0,85

Джерело: власні розрахунки автора на основі [16, 17].

Проаналізувати доходи і витрати дає змогу коефіцієнт дієздатності, який є прогностичним інструментом для оцінки стабільності діяльності банку. Для життєздатності банку необхідно, щоб операційні та інвестиційні витрати покривалися за рахунок доходів від усіх операцій. Оптимальне значення цього показника не має перевищувати 0,95, тобто сума витрат банку повинна становити щонайбільше 95% його доходів. В нашому випадку цей коефіцієнт дорівнює 0,16, тобто відповідає нормі.

Однією із найважливіших складових аналізу ефективності діяльності банку є коефіцієнтний аналіз. Двома найважливішими показниками аналізу прибутковості є показники доходу на активи (мінімальне значення показника - 75%) та доходу на капітал (його оптимальне значення - 10-20%). В 2022 році ці показники дорівнювали відповідно -10 та -48, тобто показники не відповідають нормі.

Аналізуючи маржу, слід брати до уваги її призначення: маржа служить для покриття витрат банку і ризиків, у тому числі інфляційного ризику, для створення прибутку й покриття договірних угод. Цей показник допомагає з'ясувати, чи може банк давати прибуток у вигляді доходу від процентної різниці як відсоток до середніх загальних активів. Оптимальне значення показника - 4,5%. В нашому випадку цей показник дорівнює 3,9%.

Інший операційний дохід відбиває ступінь залежності банку від непроцентних доходів і в 2022 році він дорівнював 0,7%.

Оскільки оплата праці є найголовнішою складовою непроцентних витрат банку, продуктивність праці робітників, яку вимірюють з урахуванням чисельності штату і витрат на його утримання, може свідчити про ефективність роботи самої установи. Однак продуктивність роботи слід оцінювати, зважаючи на той факт, що у поточний період часу економія на зарплаті (шляхом її значного зниження або скорочення чисельності працюючих) може призвести до погіршення якості та послаблення мотивації до роботи, а з часом і до зниження ефективності роботи банку. Продуктивність роботи одного працівника складає -114,1 грн., тобто маємо збиток, на кожну гривню виплаченої заробітної плати банк має збиток 2,06 грн..

Платоспроможність свідчить про достатність власних коштів банку для захисту інтересів вкладників (нормативне значення не менше 5 %).

Узагальнюючи все вищесказане можна зробити висновок, що АТ «Правекс-Банк» зазнав в 2022 році значних збитків, що позначилось на його основних фінансових показниках..

2.2 Аналіз трудових ресурсів АТ «Правекс Банк»

Невід'ємною складовою стратегії розвитку АТ «Правекс-Банк» є система управління персоналом, яка базується на беззаперечному постулаті: успішна діяльність організації безпосередньо залежить від людей, які в ній працюють.

Однією з найважливіших умов прогресивного розвитку банку і стабільності його авторитету в сучасних умовах є орієнтація на ключові цінності міжнародної банківської групи Intesa Sanpaolo, частиною якої є «Правекс-Банк» [15].

Серед таких цінностей провідні місця посідають: повага до особи та особистої гідності кожного співробітника, готовність до діалогу з ним, надання можливості кожному виявити у своїй праці власну особистість та проявити креативність, розвиватися та професійно зростати, мати рівний доступ до навчання та до проєктів, що сприяють удосконаленню професійних навичок.

Основними критеріями для підвищення по службі є професіоналізм, конкретні досягнення в роботі, а також здібності та особисті якості.

АТ «Правекс-Банк» підтримує та навчає своїх працівників. Серед різноманітних форм і методів навчання та розвитку персоналу: постійний обмін досвідом роботи із закордонними партнерами, проведення курсів та тренінгів за міжнародними навчальними програмами, що дозволяє досягати високих результатів як у комерційній діяльності, так і в управлінні персоналом.

Створенню об'єднаного колективу професіоналів сприяє система мотиваційних ініціатив, спрямованих на підтримку найкращих працівників. Ці заходи включають нові програми відпочинку, включаючи можливість подорожей за кордон, корпоративні свята та інші ініціативи.

У кадровій роботі банку застосовується індивідуальний підхід до кожного співробітника, який бажає отримувати справедливу оплату праці на основі власних здібностей, незалежно від таких чинників, як вік, рівень освіти, стать, мова, політичні чи релігійні переконання і т.д.

В управлінні персоналом будь-якої організації лежить в основі ретельний аналіз якісних та кількісних аспектів її складу. Ефективне планування потреб у людських ресурсах та їх раціональне використання

можуть бути реалізовані лише через глибокий аналіз складу персоналу, який сформувався в даній організації.

Персонал є важливою складовою надання банківських послуг, і він особливо чутливий до техніко-економічних та організаційних змін, що відбуваються в підприємстві чи фірмі. Вплив керівництва проявляється через позитивні або негативні зміни в кількісних і якісних характеристиках роботи працівників. Це може означати збільшення або зменшення чисельності персоналу, зміну їх кваліфікації, рівня освіти, вікової структури, досвіду тощо. Таким чином, аналіз персоналу має вивчити динаміку працівників в різних аспектах і напрямках розвитку. Крім того, він допомагає встановити та передбачити потреби в персоналі в майбутньому.

Головною метою цього аналізу є виявлення впливу конкретних факторів на зміни в персоналі та ідентифікація тенденцій щодо зайнятості, які можуть продовжити існувати в майбутньому. Якісний аналіз є першим етапом для оцінки використання робочої сили в організації, оскільки рівень зайнятості працівників не тільки залежить від часових факторів.

Важливо підкреслити, що аналіз приділяє увагу не окремим чинникам, що впливають на потреби в персоналі, а їх комбінованій дії та комплексному впливу.

Загалом, головною метою аналізу є кількісне визначення якісних змін у чисельності та структурі персоналу за певний період та визначення впливу різних факторів. Такий аналіз допомагає встановити, наскільки раціонально використовується потенціал працівників і наскільки він відповідає потребам організації.

Динаміка чисельності персоналу АТ «Правекс-Банк» зазначена в табл.

Таблиця 2.4

Чисельність працівників АТ «Правекс-Банк» за 2020-2022 рр.

Найменування	Роки			Відхилення 2022р. до 2021р.	
	2020р.	2021р.	2022р.	абсолютне	відносн.
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб)	712	710	672	-38	-5,4
Середня чисельність позаштатних працівників та сумісників (осіб)	8	6	2	-4	-66,7
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб)	16	16	15	-1	-6,3
Фонд оплати праці штатних працівників— всього (тис.грн.)	271906,1	220294	277629,5	57335,5	26,0
Фонд оплати праці позаштатних працівників— всього (тис.грн.)	2921,2	2973,4	2944,1	-29,3	-1,0

Джерело: власні розрахунки автора на основі [17].

В результаті оптимізації структури мережі було закрито 2 збиткових відділень, проведена структурна реорганізація згідно із стандартами материнської групи, було суттєво змінено організаційну структуру головного офісу та зменшено загальну кількість персоналу на 38 чол. протягом року. Тобто зменшення середньооблікової чисельності працівників становило майже 5,4%.

На 66,7% зменшилась чисельність позаштатних працівників та на 6,3% - чисельність працівників які працюють на умовах неповного робочого часу.

На 26% зріс фонд оплати праці штатних працівників, а позаштатних - зменшився на 1%.

Переміщення персоналу є ще однією важливою характеристикою персоналу банку.

Під переміщенням персоналу в межах або за межами підприємства слід розуміти зміну місця роботи працівника або характеру робочого місця для постійної зайнятості. Важливо відрізнити це від змін робочих місць у межах організації, коли працівник може поспіль працювати на кількох робочих місцях для різноманітності роботи та зменшення монотонності.

Отже, переміщення персоналу, як зовнішній прояв руху працівників, зазвичай включає в себе зміну підприємства, структурного підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії, посади, категорії або необхідної кваліфікації працівника.

Переміщення персоналу може бути обумовлено змінами у характері робочих процесів на робочому місці (посаді), що виникають в результаті змін у технології, організації робочих процесів та поділу праці. Працівнику можуть ставити нові вимоги, які змушують його підвищувати свою кваліфікацію або перейти на інше робоче місце.

Крім того, переміщення персоналу може бути обумовлено законом про переміни в роботі або необхідністю підвищення мобільності кадрів або зменшення монотонності роботи.

Зазвичай виділяють такі види переміщення персоналу на підприємстві: плинність кадрів, планове переміщення на основі демографічних планів та внутрішньофірмове переміщення персоналу.

Вихідні дані для розрахунку забезпеченості АТ «Правекс-Банк» трудовими ресурсами зображений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Вихідні дані для розрахунку забезпеченості АТ «Правекс-Банк»
трудовими ресурсами за 2020-2022 рр.**

Показник	2020р.	2022р.	Відхилення
1	2	3	4
Фактична чисельність працівників (чол.)	710	672	-38
Число прийнятих працівників (звітний період)	5	8	3
Число звільнених працівників (звітний період)	7	46	39

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Число прийнятих працівників (попередній період)	7	5	-2
Число звільнених працівників (попередній період)	10	7	-3
Середньосписковий склад (чол.)	710	672	-38

Джерело: власні розрахунки автора на основі [17].

Аналіз персоналу в цілому повинен бути доповнений таким важливим дослідженням, як динаміка чисельного складу персоналу і рух робочої сили. Обчислюють коефіцієнт динаміки чисельного складу (Кд.ч.с) за формулою:

$$K_{д.ч.с} = \frac{\Delta C_{ск}}{C_{ск}}, \quad (2.1)$$

де $\Delta C_{ск}$ – коливання середньоспискового складу (приймання – звільнення); $C_{ск}$ – середньосписковий склад.

Також для аналізу розраховують показники, що характеризують рух робочої сили: коефіцієнт обороту з прийому, зі звільнення і загального обороту, розраховуються за формулами:

$$K_{о.пр} = \frac{Ч_{пр}}{C_{ск}}, \quad (2.2)$$

де $K_{о.пр}$ - коефіцієнт обороту з прийому;

$Ч_{пр}$ – число прийнятих робітників;

$C_{ск}$ – середньосписковий склад.

$$K_{о.зв} = \frac{Ч_{зв}}{C_{ск}}, \quad (2.3)$$

де $K_{о.зв}$ - коефіцієнт обороту зі звільнення;

$Ч_{зв}$ – число звільнених робітників;

$C_{ск}$ – середньосписковий склад.

$$Kз.о = \frac{Ч_{пр} + Ч_{зв}}{С_{ск}}, \quad (2.4)$$

де Кз.о – коефіцієнт загального обороту;

Чпр – число прийнятих робітників;

Чзв – число звільнених робітників;

Сск – середньосписковий склад.

Аналіз проведених розрахунків показників, що характеризують забезпеченість ПАТКБ „Правекс-Банк” трудовими ресурсами приведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз змін показників руху робочої сили АТ «Правекс-Банк»,
2021-2022 рр.**

Коефіцієнт	2021р.	2022р.	Абсолютне відхилення
Динаміки чисельго складу	4,990	-0,057	-0,28
Обороту з прийому	0,007	0,012	0,005
Обороту із звільнення	0,010	0,068	0,059
Загального обороту	0,017	0,080	0,063

Джерело: власні розрахунки автора на основі [16, 17].

Протягом 2022 року АТ «Правекс-Банк» проводив низку заходів щодо запровадження економії та суттєвого зменшення адміністративних витрат. В результаті цих заходів було закрито 2 відділення і звільнено звільнено 46 працівників, що відповідним чином позначилось на показники плинності банку. Таким чином на 6% збільшився оборот зі звільнення та на 6,3% - загальний оборот.

В управлінні банківським персоналом важливе значення займають процеси його оцінювання та мотивування. Ефективного рівня в загальній системі управлінні сучасний банк досягає в першу чергу за допомогою

кваліфікованих і зацікавлених співробітників, цілеспрямованої діяльності лінійних керівників усіх рівнів, керівників і спеціалістів кадрових Служб на основі розробленої концепції роботи з персоналом. На всіх етапах цієї роботи методологічною базою формування правильних рішень є оцінка персоналу - засіб реалізації як цілей кадрової політики, так і загальних цілей діяльності усього банку.

Оцінювання персоналу - діяльність суб'єктів з виявлення інформації про кількісні і якісні характеристики об'єкта оцінювання для розроблення та здійснення управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей.

Особливо важливим напрямом оцінки результатів праці персоналу в банках є оцінка, що дозволяє зіставити результати діяльності окремих працівників та банку в цілому. До показників такої оцінки належать: рентабельність праці, що характеризується чистим прибутком, отриманим у досліджуваному періоді у розрахунку на одного працівника; коефіцієнт рентабельності витрат на персонал, що визначається відношенням чистого прибутку банку, отриманого за період, до сукупних витрат на персонал, здійснених за той же період. У процесі оцінки результатів праці персоналу банку критеріальним показником ефективної діяльності персоналу є максималізація співвідношення між одержаним результатом і витратами на утримання персоналу:

$$E_{\text{перс}} = \frac{R}{Z} \rightarrow \max \quad (2.5)$$

де: E - критерій ефективності управління персоналом;

R - результат, одержаний установою банку (відділенням, регіональним управлінням, банком у цілому);

Z - витрати банку (відділення, регіонального управління, банку в цілому) на утримання персоналу.

Основні показники продуктивності праці АТ «Правекс-Банк»
зображені в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Основні показники продуктивності праці АТ «Правекс-Банк»

Показник	Роки			Відхилення +/-	
	2020	2021	2022	2021р. до 2020р.	2022р. до 2021р.
Продуктивність праці (по доходу)	98,7	148,6	166,6	49,9	18
Продуктивність праці (по прибутку)	3,7	-2,14	-114,4	-5,84	-112,3
Рентабельність витрат на персонал, %	6,9	-3,9	-206,3	-17,8	-202,4

Джерело: власні розрахунки автора на основі [16, 17].

Таким чином продуктивність праці в останні 2 роки суттєво зменшилась. На це вплинув період ковіду та військовий стан в Україні.

Показники 2020 року показують стан продуктивності праці на початку пандемії, який був задовільний, а 2021-2022р.р. характеризувався піком пандемії та початком повномасштабної війни та економічної кризи. Причому продуктивність по доходу росте, а по прибутку є від'ємною і далі зменшується.

Таким чином політика керівництва банку, щодо зменшення видатків за рахунок зменшення чисельності персоналу суттєво на прибутках банку не позначилась.

2.3. Проблеми та виклики управління персоналом в банківській сфері в умовах воєнного часу

Під час воєнного стану банківська система залишилася стійкою, і це великою мірою пояснюється тим, що комерційні банки були добре

капіталізовані. Це підтверджується оцінкою стійкості банків, яка включає в себе аналіз якості активів та, для найбільших банків, стрес-тестування або оцінку потреби та наявності капіталу, яку проводить Національний банк України [18].

Стабільність роботи комерційних банків була також забезпечена їхньою політикою стосовно клієнтів, яка відзначалася високим рівнем підтримки.

Тобто, зараз банки та НБУ показують себе як найменш вражений сектор серед усіх секторів економіки [18]. Проте, втрати банків від кредитного ризику, від операційного ризику, а саме недоотримані доходи та втрати власного майна банківських структур суттєво впливатиме на їх діяльність та на можливість в майбутньому підтримувати економіку України.

«Воєнне вторгнення в Україну, окрім людських утрат та руйнування інфраструктури, спричинило значний спад в усіх галузях економіки країни. Зокрема постраждала й банківська галузь, хоча відносно неї не були реалізовані найгірші сценарії розвитку подій завдяки ефективній роботі банків та НБУ. Незважаючи на це, галузь зазнала втрат та проблем, що мають і миттєвий, і пролонгований у часі ефект, зокрема пов'язаний з управлінням людським капіталом. Ця проблема потребує постійного моніторингу та пошуку шляхів стабілізації» [19].

Всебічний аналіз проблем і перспектив розвитку системи управління персоналом АТ «Правекс-Банк» дозволило сформувавши відповідний SWOT-аналіз (табл.2.8).

Вагомими проблемами банку є відтік висококваліфікованих кадрів, необхідність працювати віддалено, забезпечення безпеки працівників та клієнтів. Все це формує нові виклики в сфері управління персоналом.

«Однією зі значущих проблем є плинність персоналу, що може виникнути як наслідок дій працівників, так і на тлі об'єктивних факторів війни» [22].

Під час воєнного конфлікту існує декілька ключових причин, які сприяють плинності персоналу в банківській сфері. Першою з них є безпека працівників. Банківські працівники можуть відчувати загрозу для свого життя та здоров'я через наближення зони бойових дій, ракетних обстрілів. Це може призвести до того, що працівники вирішують залишити роботу в банку та шукати безпечніші альтернативи [23].

Таблиця 2. 8

SWOT-аналіз управління персоналом АТ «Правекс Банк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Система управління персоналом, яка проявляє високий рівень розвиненості 2. Структурована кадрова політика разом із стандартизованими процедурами та передовими технологіями 3. Висококваліфікований персонал 4. Енергійний та молодий колектив з вираженими амбіціями 5. Високий рівень компетенції керівників 7. Наявність процедури організації та проведення навчання працівників 8. Сучасна технологічна база для віддаленої роботи. 9. Широкий соціальний пакет 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Плинність на низьких посадах 2. Брак кар'єрного росту 3. Незалучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, розробки цілей, бізнеспроцесів 4. Стресовий характер роботи в умовах воєнного часу. 5. Завищені нормативи праці 6. Недосконала система мотивації персоналу. 7. Недостатня підготовка керівного персоналу до роботи в умовах кризи та воєнного часу
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення банківської прибутковості після припинення воєнних дій 2. Інноваційні процеси, які впроваджуються у системі управління персоналом 3. Розширення спектру програм з підвищення кваліфікації 4. Використання передових методів на основі міжнародного досвіду. 5. Розвиток відділеної роботи. 6. Розширення спектру послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Відтік умів» за кордон 2. Конкуренція за кращі кадри з іншими банками 3. Обмежені фінансові можливості в умовах воєнного часу. 4. Поглиблення фінансової кризи через затяжний характер війни. Економічні ризики. 5. Необхідність скорочення кількості відділень і персоналу через неможливість додержання норм безпеки.

Джерело: власні дослідження автора на основі [13, 20-24].

Другою причиною є економічні труднощі. Воєнний конфлікт може призвести до зниження платоспроможності клієнтів банку, що в свою чергу може призвести до зменшення прибутковості банку та обмеження

можливостей для підвищення заробітної плати працівників. Це може стимулювати багатьох працівників шукати роботу в інших галузях, або до виїзду закордон.

В умовах воєнного конфлікту прояви плинності персоналу можуть бути різними. Перш за все, це може бути зменшенням кількості працівників у банку, оскільки багато з них вирішують покинути посади в пошуках безпечніших або економічно вигідних можливостей.

Другим проявом є втрата кваліфікованого персоналу. Професійні та досвідчені працівники можуть бути особливо схильні до плинності, оскільки їхні навички та знання можуть бути вимагані в інших галузях або країнах, де їхні здібності можуть бути краще оплачені та більш цінувані.

Плинність персоналу може мати серйозні наслідки для діяльності банку в умовах воєнного конфлікту, такі як зниження ефективності роботи, втрата клієнтів. Однак банки приймають ряд заходів для зменшення впливу плинності, такі як набір нового персоналу, інвестування в навчання та розвиток, підвищення умов праці та створення більш безпечних робочих середовищ.

«З перших днів війни, попри те, що працівники були вимушені лишити свої рідні міста, переїхати у більш безпечні, завдяки згуртованості, відданий роботі команди АТ «Правекс-Банк» працездатність банку була відновлена у найкоротші строки. А поза роботою працівники банку ще встигають волонтерити та збирають гуманітарну допомогу» [13].

Віддалена робота в банківській сфері стала актуальною ще в період карантину, тому під час воєнного стану АТ «Правекс-Банк» був готовий до переходу до такого режиму роботи. Проте це може викликати ряд проблем:.

1. Захист конфіденційності і кібербезпека. В банківській сфері зберігається велика кількість конфіденційної інформації клієнтів, що піддається ризику при віддаленій роботі. Банки повинні гарантувати безпеку даних та інформаційну кібербезпеку своїх співробітників, що працюють віддалено.

2. Ефективне управління і контроль. Віддалена робота може ускладнити ефективне управління та контроль над працівниками. Банки повинні забезпечити моніторинг робочого процесу, виконання завдань та використання робочого часу працівниками.

3. Якість обслуговування клієнтів. Віддалена робота може вплинути на якість обслуговування клієнтів, оскільки відсутність фізичного присутності працівників може обмежити можливість надання індивідуального консультування.

4. Соціальний аспект. Віддалена робота може вплинути на соціальний аспект праці. Відсутність спілкування в офісі та віддалена комунікація можуть призвести до відчуття відокремленості та відсутності командної роботи серед працівників.

5. Навчання та розвиток. Банки повинні забезпечити можливості для навчання та розвитку своїх віддалених працівників, оскільки віддалена робота може ускладнити доступ до навчальних ресурсів та тренінгів.

6. Ергономіка та робоче середовище. Важливо враховувати, що віддалена робота може вплинути на фізичне та психологічне становище працівників. Банки повинні сприяти створенню комфортних та ефективних робочих умов.

7. Адаптація та мотивація. Банки повинні забезпечити адекватну адаптацію та мотивацію своїх віддалених працівників, щоб зберегти їхню продуктивність та відданість банку.

Віддалена робота в банківській сфері має свої переваги, але також стикається з численними проблемами, які вимагають ретельного вивчення та вирішення. Банки повинні знайти баланс між використанням віддаленої роботи та збереженням якості обслуговування клієнтів, безпеки даних та комфортних та безпечних умов для працівників під час воєнного часу, все це вимагає формування відповідної стратегії управління персоналом, яка б враховувала особливості роботи під час воєнного стану, та забезпечила б збереження інтелектуального та кадрового капіталу.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

Управління персоналом виступає ключовим елементом діяльності будь-якої організації, яка прагне досягти успіху.

У той час як воєнний стан є надзвичайним станом, коли влада змушена підвищити рівень контролю та обмежити певні права громадян, це може створювати виклики та проблеми, що впливають на якість управління.

У першу чергу увага зосереджується на забезпеченні безпеки та здоров'я людей. Коли існує загроза для життя, головною метою стає необхідність евакуювати себе та свою родину до безпечного місця, а всі інші аспекти, включаючи роботу, стають на другий план.

Також, деякі компанії, і в тому числі банківські установи пропонують своїм співробітникам можливість працювати з дому, що дозволяє їм бути в більш безпечних умовах та знижує кількість витрат на подорожі до роботи. Це допомагає зменшити стрес та покращити робочі умови. Проте управління віддаленою роботою працівників зумовлює появу нових викликів для менеджменту, адже вимагає формування у керівників нових навичок пов'язаних з організацією, плануванням, мотивацією і контролюванням такої роботи.

Дистанційне управління персоналом в умовах війни може бути викликано необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки співробітників під час війни [24, с. 182].

Банківська система володіє досвідом та інструментами, які дозволяють їй функціонувати без необхідності у фізичних відділеннях. Останнім часом інформаційні технології стали все більш важливими у наданні фінансових послуг, що призвело до того, що банки виходять за рамки своєї традиційної ролі та стають більше, ніж просто установами для фінансових операцій.

Завдяки доступності Інтернету та соціальних мереж, з'явленню онлайн-магазинів, мобільних додатків та смартфонів, народжуються інноваційні банки, відомі як «необанки», які пропонують більш зручні та швидкі рішення, ніж традиційні банки. Але функціонування банківської установи, як інтернет, чи мобільного банку – це довгострокова, стратегія, яка виключає існування відділень, і переводить бізнес процеси на автоматизовані, що відповідно, зумовлює менше використання персоналу. В ситуації коли банк орієнтується на класичну форму функціонування з відділеннями, то в умовах тимчасової віддаленої роботи, важливим є ефективно її організувати [25, 26, 27].

Способи управління віддаленою роботою персоналу в умовах війни представлені на рис 3.1

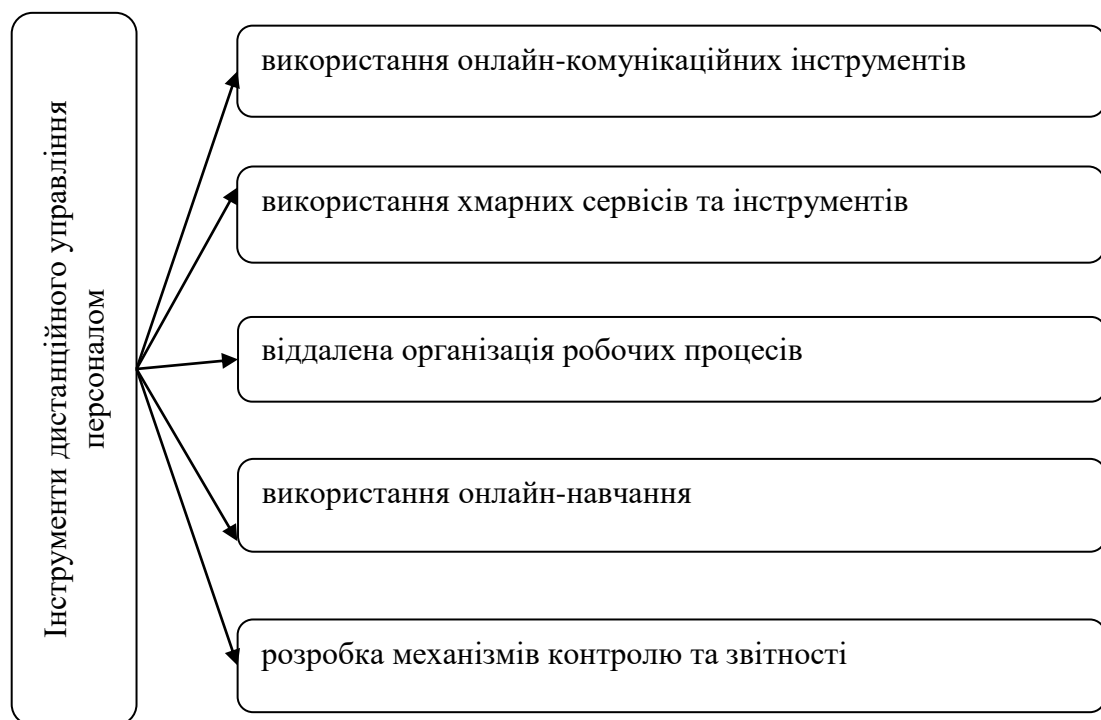


Рис 3.1 Способи управління віддаленою роботою персоналу в умовах війни

Джерело: складено автором на основі [28-30].

Використання онлайн-комунікаційних інструментів передбачає користування електронною поштою, чат-ботами, відеоконференціями та

іншими інструментами в онлайн-середовищі для забезпечення комунікації з персоналом, обміну інформацією та ведення віддаленої роботи.

Використання хмарних сервісів та інструментів: з метою забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дає можливість працювати віддалено з будь-якого місця на планеті.

Віддалена організація робочих процесів: використовуючи онлайн-інструменти для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути втілені віддалено.

Використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних освітніх платформ.

Розробка механізмів контролю та звітності здійснюється з метою відстеження роботи персоналу на відстані та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.

Досвід дистанційного управління в банківських установах під час війни може бути важливим для забезпечення ефективності роботи та безпеки працівників.

Під час дистанційної роботи, особисті вимоги до працівників змінюються. Хоча комунікабельність, відповідність корпоративній культурі та здатність до командної роботи залишаються важливими, їх значення не таке велике, а замість цього набувають актуальність навички самостійного планування робочого графіку.

Однією зі змін у веденні персоналу при дистанційній роботі є організація цифрових робочих середовищ. Створення єдиного інформаційного простору компанії стає невід'ємною частиною впровадження дистанційної роботи та її управління. Цю задачу вирішують завдяки встановленню спеціалізованого програмного забезпечення, розробленого для конкретного підприємства. За допомогою інструментів ІТ для спільної роботи, відеоконференцій та різноманітних онлайн-платформ співробітники

можуть ефективно працювати на відстані, і керівництво може організовувати та контролювати їх роботу. Це також означає, що збільшилися вимоги до інформаційно-технологічних знань працівників, і іноді їм доводиться навчатися в області ІТ, навіть якщо це не є їхньою професійною сферою.

Дослідження англійської компанії ReNet показали, що співробітник на 15% продуктивніше працює вдома ніж в офісі.

Технології віддаленої роботи часто пов'язують з поняттями «віртуальний офіс», або «мобільний офіс» рис 3.2.

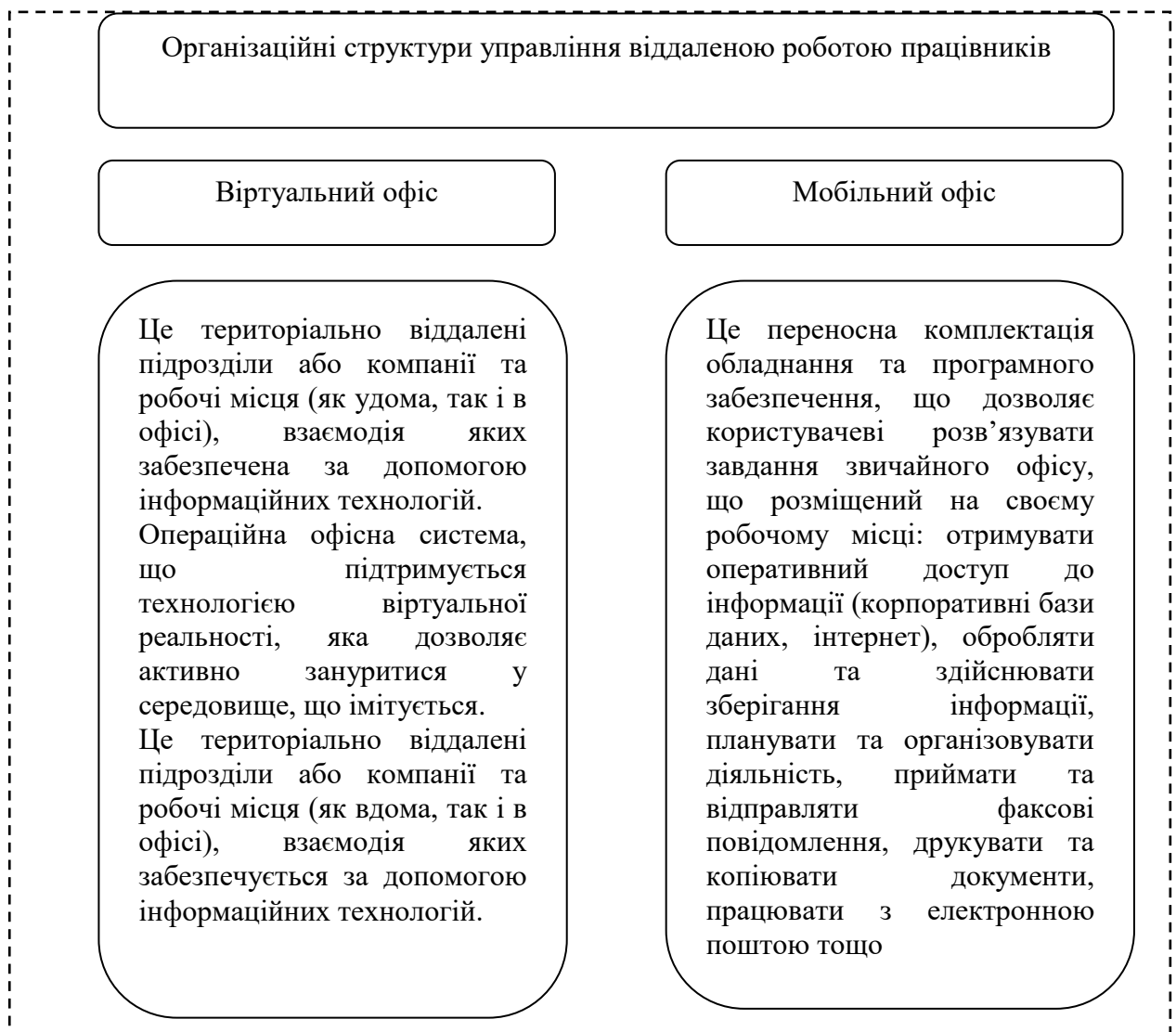


Рис.3.2 Організаційні структури управління віддаленою роботою працівників
Джерело: складено автором на основі [27, 28].

Терміни «мобільний офіс» і «віртуальний офіс» часто використовуються як синоніми, хоча це не завжди коректно. «Мобільність» вказує на можливість працювати віддалено, включаючи роботу вдома або в інших віддалених від центрального офісу місцях. З іншого боку, «віртуальність» означає створення віртуального середовища за допомогою Інтернету, в якому офісні співробітники можуть взаємодіяти [29,30].

Впровадження технології віртуального чи мобільного офісу сприяє впровадженню децентралізації ділових операцій.

Аналізуючи наукові праці присвячені питанням дистанційної роботи з персоналом [29-35], її перевагам та недолікам, можна визначити, що серед ключових проблем менеджменту, що ускладнюють або зупиняють роботу організації, яка працює у віддаленому режимі є: розробка механізмів контролю виконання та звітності; неналагоджена внутрішньофірмова взаємодія; фасилітація віддалених співробітників, відсутність бази знань, зрозумілої організаційної структури і розподілу повноважень; документообіг та кібербезпека. Відповідно нами запропоновані напрями вирішення (табл 3.1)

Таблиця 3.1.

Напрями вирішення ключових проблем управління дистанційною роботою персоналом АТ «Правекс-Банк»

Проблема	Напрямок вирішення
1	2
Контролю виконання та звітності.	При переході на дистанційний режим роботи, особливу увагу слід зосередити на наступних категоріях працівників: тих, які не мають досвіду у даній спеціальності, новачків в компанії, осіб з обмеженими навичками комунікації, тих, хто не проявляє внутрішню мотивацію, і прихильників офісної роботи. Результативність виконання роботи в значній мірі залежить від якості її планування. Тому першим кроком у контролі працівників слід перевірити їхні плани, оскільки відсутність плану може свідчити про неорганізованість або недобросовісність працівника. Крім того, плани служать важливим індикатором ефективності після завершення робочого дня або тижня. Проте для більш точного визначення результатів важливо порівнювати плани та завдання, які були актуальними в режимі звичайної офісної роботи.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Внутрішньокорпоративна взаємодія.	Внутрішньофірмова взаємодія повинна відбуватись не в звичайних месенджерах (Viber, Telegram, Messenger та ін.), тому, що в цьому випадку виникають негативні прояви поєднання особистого спілкування та розваг із робочою комунікацією. Необхідно використовувати корпоративні месенджери такі як Slack, Teams, G Suite. Або створювати внутрішні канали комунікації у CRM-системах, оскільки кожен член команди завжди може легко поділитись корпоративною інформацією, даними, побачити зайнятість колег та ін.
Бази знань і розподілу повноважень.	Внутрішні бази знань компанії повинні включати наступну інформацію: внутрішні правила та регуляції, шаблони документів, навчальні відеоматеріали, кейси, які охоплюють як успішні, так і неуспішні випадки, аудіозаписи внутрішніх семінарів, зустрічей і презентацій, записи успішних переговорів як з клієнтами, так і з партнерами, часті питання від клієнтів (FAQ), корпоративна бібліотека, що включає в себе уроки, курси, книги, тренінги, а також плани навчання для нових працівників. Відсутність такої бази знань в організації в режимі звичайної роботи може призвести до необхідності ставити запитання та з'ясовувати деталі серед наявних працівників, що вимагає тривалого процесу адаптації та підвищення компетентності для нових співробітників.
Фасилітація віддалених співробітників	Фасилітатор для віддалених співробітників – WFH Facilitator – це новий напрям роботи з персоналом у віддаленій взаємодії. Обов'язки включають забезпечення оптимальності процесів і внутрішніх політик, допомога у створенні ефективного робочого простору вдома, рівнозначний розподіл благ компанії для колег в ремоутрежимі і тих, хто працює в офісі, моральна підтримка. Ключовий показник успіху на цій посаді – формування у співробітників сильного відчуття приналежності до організації, стабільна мотивація і розуміння місії компанії.
Документообіг.	Електронний документообіг не новий для українських компаній, втім, ця практика не є загальнозживаною. Електронний підпис для повністю віддаленої роботи є обов'язковим інструментом. На сьогоднішній день його можна згенерувати на порталі Дія, але є і інші рішення. Простим рішенням для компаній є сервіс Medoc, проте системи для ведення бізнесу, зокрема CRM-системи, містять у собі вбудовані інструменти для автоматичного епідписання та надсилання договору.
Кібербезпека.	У період віддаленої роботи ризик кібератак та крадіжки інформації зростає через використання домашніх та публічних мереж доступу до інтернету та персональних пристроїв. Системи для ведення бізнесу у такому випадку захищають компанію двофакторною автентифікацією, різними рівнями доступу до даних, внутрішнім месенджером, бекапом інформації та можливістю миттєво обмежити доступ до всіх даних.

Джерело: власна розробка автора на основі [29-35].

Варто відзначити, що при дистанційному управлінні персоналом можуть виникати різні складнощі. Однак за допомогою правильної стратегії та ефективних інструментів, дистанційне управління може стати ефективним засобом забезпечення продуктивності.

Заохочення персоналу під час військового конфлікту є складною задачею, оскільки військовий конфлікт може викликати серйозний стрес та невпевненість серед співробітників. Тим не менш, існують підходи, які можуть сприяти підтримці мотивації та продуктивності персоналу, навіть в умовах війни.

Одним з ключових аспектів є забезпечення безпеки співробітників, включаючи захист від бойових дій, надання медичної допомоги та підтримки тим, хто постраждав внаслідок війни. Також важливо забезпечити необхідні ресурси, такі як вода, їжа, медикаменти та інше, для підтримки здоров'я та благополуччя персоналу.

Інший важливий аспект - забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку. Умови війни можуть обмежувати можливості навчання та підвищення кваліфікації, але важливо забезпечити доступ до ресурсів, які допоможуть працівникам розвиватися та зберігати свої навички та знання.

Також можна забезпечити моральну підтримку для співробітників, щоб допомогти їм подолати стрес та труднощі, пов'язані з війною. Це може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та духовності, створення груп підтримки та надання доступу до професійних консультантів.

Нарешті, можна використовувати різні форми стимулювання та мотивації співробітників, такі як фінансові стимули, нагороди і інші.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження отримані наступні висновки:

Однією з ключових складових управління будь-яким підприємством є керівництво персоналом як система ефективного управління працівниками та їхньою діяльністю. В роботі досліджено сутність та зміст управління персоналом в організації на основі думок різних авторів.

Загалом, визначено, що управління персоналом полягає в розгляді людських ресурсів як важливого активу або ресурсу підприємства, який потрібно постійно вдосконалювати і покращувати для успішної діяльності організації.

Відповідно до цього визначено мету управління персоналом, яка полягає в оптимізації, розвитку і максимально ефективному використанні робочого потенціалу організації, та сформована ієрархія цілей управління персоналом в банківській сфері оскільки об'єктом дослідження була банківська установа. Метою вищого рівня визначено розвиток максимально ефективного кадрового потенціалу банку.

Досліджено роль та функції менеджменту персоналу під час кризових ситуацій. Визначено, що воєнні дії можна характеризувати як глобальну кризу, яка викликає кризи різних рівнів: соціальна та економічна дезорганізація, політична нестабільність, гуманітарна криза та ін.

Визначені функції менеджменту персоналу в умовах кризи воєнних дій, серед яких ключовими є : стратегічне планування персоналу, кризовий менеджмент, мотивація та психологічна підтримка персоналу.

Досліджено систему управління персоналом підприємства та визначено її складові в умовах воєнного часу. Досліджено підходи до оцінки системи управління персоналом в контексті банківської установи

Проведено організаційно-економічну характеристику АТ «Правекс Банк»

Виявлено, що АТ «Правекс Банк» є фінансово-кредитною організацією, яка пропонує повний спектр банківських послуг є частиною Банківської Групи Інтеса Санпаоло.

У 2022 році Банк, як невід'ємна складова частина банківської системи України, зазнав впливу суттєвого погіршення економічної ситуації в країні, дестабілізації валютного ринку, здорожчання фінансових ресурсів, погіршенням платоспроможності всіх учасників фінансового ринку, що стало наслідком збройної агресії російської федерації проти України.

Проведено аналіз трудових ресурсів підприємства, який показав, що протягом 2022 року Банк зазнав глибокої реорганізації. Акцент був зроблений на зміцнення структури Банку та закладення основи для розвитку Банку в умовах кризи.

В результаті оптимізації структури мережі було закрито 2 збиткових відділень, проведена структурна реорганізація згідно із стандартами материнської групи, було суттєво змінено організаційну структуру головного офісу та зменшено загальну кількість персоналу на 38 осіб протягом року. Тобто зменшення середньооблікової чисельності працівників становило майже 5,4%. На 66,7% зменшилась чисельність позаштатних працівників та на 6,3% - чисельність працівників які працюють на умовах неповного робочого часу. На 26% зріс фонд оплати праці штатних працівників, а позаштатних - зменшився на 1%. Аналіз показників плинності кадрів показав, що на 6% збільшився оборот зі звільнення та на 6,3% - загальний оборот.

Також визначено, що продуктивність праці 2021-2022 роки суттєво зменшилась. На це вплинув період Ковіду та військовий стан в Україні.

Визначити проблеми та виклики управління персоналом АТ «Правекс Банк» та сформовано SWOT - аналіз.

Визначено, що умови воєнного стану вимагають від керівництва організацій приділяти значну увагу безпеці працівників та клієнтів. В цьому напрямку забезпечення комфортних умов віддаленої роботи є надзвичайно

актуальним аспектом, який супроводжується певними проблемами і потребує відповідних рішень. З урахування цього в роботі визначені способи управління віддаленою роботою персоналу в умовах війни. Розглянуто особливості та відмінності організаційних структур управління віддаленою роботою працівників за моделлю «віртуальний офіс» та «мобільний офіс».

Визначивши та проаналізувавши проблеми банківської установи при управлінні віддаленою зайнятістю, були запропоновані напрями їх вирішення.

Важливою компетенцією та функцією менеджерів з персоналу має стати фасилітація для віддалених співробітників. Обов'язки фасилітаторів включають забезпечення оптимальності процесів і внутрішніх політик, допомога у створенні ефективного робочого простору вдома, рівнозначний розподіл благ компанії для колег в ремоутрежимі і тих, хто працює в офісі, моральна підтримка, що забезпечить підвищення ефективності управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
2. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с
3. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163-166. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
4. Древецька О. І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/9936/1/%D0%94%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9E.%D0%86._%D0%B2%D0%B8%D0%BF.2%288%292017.pdf
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
6. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля*. 2009. № 3 (133). С.45-56
7. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
8. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA –світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47-52. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>.

9. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2008. Вип. 33- 1(128). С. 201-206.
10. Чмут А.В. VUCA – світ як сучасне середовище функціонування підприємств. Матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 2-3 листопада 2017 року). Херсон: вид-во ПП Вишемирський В.С., 2017. С. 124-126.
11. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5(10). С.175-181.
12. Воскобійник С. Я., Теоретичні підходи до визначення терміну «Кадрова політика» URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/235838557.pdf>
13. Установчі документи. Офіційний сайт АТ «Правекс Банк» URL: <https://www.pravex.com.ua/o-banke/pro-nas/ustanovchi-dokumenty>
14. Керівництво та структура. Офіційний сайт АТ «Правекс Банк» URL: <https://www.pravex.com.ua/o-banke/pro-nas/kerivnictvo-ta-struktura-banku>
15. Акціонери та структура власності банку. Офіційний сайт АТ «Правекс Банк». URL: <https://www.pravex.com.ua/o-banke/pro-nas/akcioneri-ta-struktura-vlasnosti-banku>
16. Фінансовий моніторинг. Офіційний сайт АТ «Правекс Банк» URL: <https://www.pravex.com.ua/o-banke/pro-nas/finansovij-monitoring>
17. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021- 2022 рік URL: www.pravex.com.ua
18. Сундук Т. Банківська система України в умовах війни URL: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1351/1293>
19. Нянько В. Нянько Л. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 35/2022 С. 96-105.

20. Показники діяльності банків. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/2019-01/> (дата звернення 09.10.2022).

21. Національний банк оприлюднив результати оцінки стійкості в розрізі банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-oprilyudniv-rezultati-otsinki-stiykosti-vrozrizi-bankiv> (дата звернення 09.10.2022).

22. Ukraine's economy during the war Analytical note. Center for Economic Strategy. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04>.

23. The state of the financial sector of Ukraine and the NBU's measures to support its smooth operation under martial law (2022). National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/stan-finansovogo-sektoru-ukrayini-ta-zahodi-nbu-z-pidtrimki-yogo-bezperedbiynogo-funktsionuvannya-v-umovah-voyennogo-stanu>.

24. 9. Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini : materialy Vseukr. nauk.- prakt. konf. u trokh tomakh, m. Kyiv, DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy, 15–28 kvitnia 2022 r. [DZVO "University of Education Management" National Academy of Sciences of Ukraine, April 15–28, 2022]; red. kolehiia : I.O. Dehtiarova, V.S. Kuibida, P.M. Petrovskiy ta in., uklad. T.O. Melnyk. T. 2. K.: DZVO «UMO» NAPN Ukrainy.

25. Козляченко Е., Березан А. Перспективи розвитку віртуальних банків (необанків) в Україні. *Фінансові дослідження*. 2019. №2 (7). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/219.pdf>

26. . Еркес О., Калита О., Гордієнко Т. Потенціал цифрового розвитку банків України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 28, частина 1. С.108-114. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/28_1_2019ua/20.pdf

27. Теслюк С. Матвійчук Н. НЕОБАНКИ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. №3. С56-61.

28. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (дата звернення: 23.02.2023).

29. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №. 9. С. 37-42.

30. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128

31. Workplace Isolation Occurring in Remote Workers [Електронний ресурс] // Adam Hickman. 2019. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8181&context=dissertations> (дата звернення: 29.10.2020).

32. 4. COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data // National Bureau of Economic Research. 2020. URL: <https://www.nber.org/papers/w26867> (дата звернення: 01.11.2020).

33. 5. Prokopenko, O., Toktosunova, Ch., Sharsheeva, N., Zablotska, R., Mazurenko, V., Halaz, L. Prospects for the Reorientation of Investment Flows for Sustainable Development under the Influence of the COVID-19 Pandemic. *Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development*, 2021. №2.

34. 6. Вапнярчук Н. М. Дистанційна зайнятість: проблеми правового регулювання. *Право та інновації*. 2016. № 1. С. 101-106. URL: <https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2016/05/Vapnyarchuk13.pdf> (дата звернення: 01.11.2020).

35. . Working from Home: Estimating the worldwide potential // International Trade Organization. 2020. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf (дата звернення: 29.10.2020).

36. Тяхтенко Н.А., Макаренко С.М., Маргасова В.Г., Чмут А.В. Актуалізація цифровізаційних процесів в умовах сучасних маркетингових

змін вітчизняного виробничого середовища. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20. Вип 2 (48). С. 33-45 URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/243674>

37. Чмут А.В. Стан та тенденції розвитку ринку праці Херсонської області. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка"*. 2021. № 18 (71). С.241-247 http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/110

38. Чмут, А., Ушкаренко, Ю. Стан та особливості розвитку підприємств переробної промисловості Херсонської області. *Економіка та суспільство*, 2021. №32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-102> <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/853>

39. Ушкаренко, Ю. В., А. В. Чмут, and К. М. Синякова. "Креативні кластери як форма кооперації в креативних індустріях Європейського Союзу." *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»* 36 (2019): 26-31.

40. Chmut, A. V. "Harmonization of interests of shareholders of corporations and other stakeholders in terms of entering international markets." *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management* 2.75 (2017): 91-97.