

<https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-4-6>

УДК 331.5

JEL J20, E24, G21

Л. К. Семів

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та соціального забезпечення Навчально-наукового інституту економічних та соціальних відносин Університету банківської справи, м. Львів
e-mail: semivlubov@gmail.com.ua
ORCID ID 0000-0002-1219-1970

ОСОБЛИВОСТІ ЗАЙНЯТОСТІ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ НА РИНКУ ПРАЦІ

Осмилено особливості зайнятості в банківському секторі економіки. Окреслено контекст діджиталізації та його вплив на зайнятість банківських працівників. Перевірено наукову гіпотезу щодо впливу цифрових технологій на зайнятість працівників банків. З'ясовано наслідки скорочення банківських установ для зайнятості їхніх працівників. Проведено порівняльний аналіз використання різних форм зайнятості банківських працівників. Розглянуто особливості упровадження нестандартних форм зайнятості банківських працівників. Доведено переваги використання неповної зайнятості та запозиченої праці. Указано, що на фоні відсутності законодавчих основ запровадження в банківську діяльність аутстафінгової моделі зайнятості на практиці вона демонструє певні переваги (укладений трудовий договір) і вузькі місця (відсутність стабільності для працівників). Обґрунтовується введення в українських банках режиму віддаленої та віртуальної роботи, що пов'язується з умовами коронавірусної пандемії та кризи. На основі аналізу практики роботи українських банків в умовах коронавірусної кризи обґрунтовано доцільність впровадження дистанційної роботи працівників банків, яка має характер віддаленої роботи на основі відповідної кваліфікації і належної цифрової грамотності.

***Ключові слова:** банк, банківський працівник, зайнятість, нестандартні форми, запозичена праця, аутстафінг, дистанційна робота.*

Semiv L. THE PECULIARITIES OF EMPLOYMENT IN BANKING INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF CURRENT TRENDS IN THE LABOUR MARKET

The peculiarities of employment in the banking sector of the economy are studied. The paper aims to examine the features of the bank staff employment at the background of global employment trends; conduct comparative analysis of the use of various bank staff employment forms; outline the features of introducing the non-typical forms of the bank staff employment, including outstaffing and remote employment. The context of digitalization and its impact on the employment of the bank staff is outlined. The scientific hypothesis on the impact of digital technologies on the employment in banking is tested. The consequences of the reduction of number of banks from 2014 to the present day and its influence on the employment are clarified. A comparative analysis of the use of different forms of employment in banking is made. Peculiarities of introduction of non-standard forms of employment in banking are considered. The advantages of using part-time and borrowed labour are proved. The paper points out that despite the lack of legal basis for the introduction of an outstaffing employment model in banking, it demonstrates certain advantages (employment contract) and bottlenecks (lack of stability for banking employees) in practice. The introduction of a regime of remote and virtual work in Ukrainian banks, which is associated with the conditions of the pandemic and crisis, is justified. Based on the monitoring of expert opinions of some Ukrainian banks and the practice of their work in the context of the virus crisis, the feasibility of introducing remote work in banking, which has the character of remote work based on appropriate qualifications and proper IT literacy, is outlined. The expanded range of outsourcing entities opens new opportunities for bank institutions in terms of improving the performance efficiency.

***Keywords:** bank, banking employee, employment, non-typical forms, borrowed work, outstaffing, remote work.*

Постановка проблеми. В умовах глобальних викликів сучасності, які знаменуються розвитком процесів інформатизації суспільства та широкого поширення мережі «Інтернет», виникає потреба в осмисленні особливостей зайнятості в банківському секторі національної економіки для вироблення певних пропозицій і рекомендацій щодо розроблення тактики та стратегій управління персоналом у сучасному банку. Зазначені процеси глобального порядку призвели до радикальних змін не тільки в техніці та економіці, але й у сфері праці, викликавши появу нових ефективних форм зайнятості. Україна стикається з особливо гострими викликами у сфері зайнятості, що зумовлено старінням населення, структурними реформами та серйозними змінами в економіці. Додамо до цього вплив військових дій на

сході держави та наслідки тривалої епідеміологічної ситуації. Тож високі темпи старіння населення, що є глобальним трендом, спричиняють і значне скорочення населення та робочої сили. Майже 10 років тому було прогнозовано, що за незмінних умов економічної активності населення впродовж 2012-2035 рр. робоча сила в Україні скоротиться більш ніж на 15% [1]. Сьогодні знані демографи, зокрема академік Е. М. Лібанова, визначають спадну тенденцію щодо кількості населення. До 2050 р. кількість українців становитиме 29-30 млн осіб (до 2014 р. на 2050 р. прогнозували 36 млн осіб) [2].

Безумовно, зазначені зміни торкнуться всього загалу економічно активного населення, багатьох питань соціально-трудових відносин. Що стосується зайнятості, то перехід до інформаційного суспільства,

яке продовжує формуватися на стику змін у сфері комунікаційних технологій, у мотивації трудового поведінки людей, відбувається вже в усіх сферах економічної діяльності (включно з банківським сектором) та обумовлює появу нових відносин між роботодавцями та найманими працівниками.

Аналіз останніх досліджень. Значущість банківського сектору відображена в низці вітчизняних документів останніх років (Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи), Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року), положення яких дають уявлення про можливі зміни у стратегії і політиці банківських установ, зокрема щодо зайнятості найманих працівників.

Про особливості зайнятості можна довідатися з низки документів світового рівня, національних програм і стратегій. Що стосується банківських працівників, то важливі положення щодо можливих змін їхньої зайнятості містяться у Стратегії Національного банку України до 2025 року, в якій ціль 11 «Цифрова трансформація» показує, що забезпечення мобільності робочих місць і забезпеченість працівників можливістю повноцінної роботи у віддаленому форматі становитиме 25% у 2020 р. і 65% – у 2024 р., що неодмінно призведе до певних змін зайнятості працівників банків. Водночас кількість віртуалізованих робочих місць становитиме у 2020 р. 220, а у 2024 р. – 1000 одиниць [3]. Незаперечливим є те, що робочі місця є наріжним каменем розвитку, їхня якість може сприяти поліпшенню рівня життя населення, зокрема банківських працівників, підвищенню продуктивності їхньої праці тощо.

Особливості зайнятості в банківському секторі розглядають у своїх працях українські вчені. Наприклад, О. О. Домуз визначає вплив нових напрямів трансформації зайнятості на ефективність діяльності та зміцнення інтелектуального потенціалу банківських установ. Зокрема, нею встановлено співвідношення ступеня трансформації зайнятості та фінансових результатів діяльності вітчизняних банків [4]. Аналітики Національного банку України звертають увагу на фінансові результати та негативний вплив коронавірусної ситуації на зайнятість у цьому секторі [5].

Досить широко представлені документи, наукові праці, присвячені мотивації зайнятості як засадничого принципу високопродуктивної зайнятості в українських банках. У річному звіті Національного банку за 2019 р. наголошується, що НБУ працював над створенням гнучкої системи мотивації, розпочав перехід на принципи, за якими роботодавець піклується не лише про фінансові складові винагороди, а й про загальне задоволення потреб працівників [6]. У роботі [7] досліджується мотивація працівників банківських установ у сучасних умовах і пропонуються методи для створення ефективної та збалансованої системи мотивації професійної діяльності персоналу банків. У роботі [8] розглядається механізм мотивації банківських працівників на основах використання зарубіжного досвіду. У ній пропонується проведення діагностики стану розвитку мотиваційних механізмів у системі кадрового менеджменту державного банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»).

Метою статті є розгляд особливостей зайнятості банківських працівників на фоні світових тенденцій зайнятості; проведення порівняльного аналізу використання різних форм зайнятості банківських працівників; розгляд особливостей запровадження нестандартних форм зайнятості цієї категорії працівників, серед яких вагоме місце займають аутстафінг і дистанційна зайнятість.

Основні результати дослідження. Переорієнтація українського ринку праці з повної на продуктивну та ефективну зайнятість є продовженням процесу становлення та розвитку нових форм зайнятості. Характерні риси сучасної світової тенденції запровадження нетипових трудових відносин, що знаходить відображення в поширенні нових форм праці та зростанні інтелектуального капіталу, проявляються в діяльності більшості фірм і секторів економіки. В їхній основі лежить віртуалізація трудових функцій працівників, які виконують роботу дистанційно, що є виразним свідченням діджиталізації економіки. Високотехнологічні компанії та компанії, орієнтовані на продукування послуг, фактично вже нині функціонують в умовах цифрової економіки. Дослідники одностайні в тому, що з 80-х років ХХ ст. тенденція до поширення нових форм зайнятості у сфері праці є сталою і матиме перспективу в найближчому та віддаленому майбутньому.

Науковці по-різному класифікують нестандартні форми зайнятості. У праці [9] такими вважають неповну зайнятість, зайнятість на умовах строкових трудових договорів, запозичену працю (лізинг, аутсорсинг, аутстафінг), дистанційну зайнятість (надомна робота, позаштатна дистанційна робота, мобільна, телесело, фриланс), неформальну зайнятість, самозайнятість і сезонну зайнятість. Появою цих форм зайнятості є скорочення можливостей для створення повних і постійних робочих місць у тих чи інших видах економічної діяльності, що пов'язано з процесами глобалізації. Майже 50% компаній прогнозували, що до 2022 р. автоматизація зумовить скорочення чисельності працівників, зайнятих повний робочий день [10]. У цьому ж виданні деталізовано умови впливу цифрових технологій на ринок праці. Не менш 30% функцій у межах професій можуть бути автоматизовані на поточному рівні розвитку технологій. На 9 трлн дол. США у 2030 р. може зрости світовий ВВП завдяки автоматизації робочих місць за допомогою нових технологій. Близько 14% світової робочої сили змушені будуть змінити професію. У 2030 р. ймовірність автоматизації таких професій, як банківський операціоніст, аудитор, кредитний фахівець, становить 98%. Що стосується Китаю, завдяки впровадженню нових технологій у банківському секторі на 29% може знизитися кількість робочих годин у професіях, які до 2027 р. не зникнуть [10]. Розглянемо, як фінансово-економічні умови в банківській сфері дозволяють розповсюджувати нестандартні форми зайнятості.

Передусім зазначимо, що розпочатий з 2014 р. так званий «банкопад», який по суті був процесом очищення банківської системи, здійснюваний тогочасним керівництвом Нацбанку України, призвів до значного скорочення кількості банків, які мали проблеми у власній фінансовій діяльності. Процес «очищення» банківської системи, або банкрутство

банків, призвів до збитків бізнесу й банківської системи на десятки мільярдів гривень [11].

Відтоді продовжується процес зміни (переважно зменшення) чисельності працівників банків, на що вказують такі дані. Упродовж III кв. 2016 р. – III кв. 2020 р. банки закрили 293 відділення (найбільше Ощадбанк – 166 і Приватбанк – 83), а відкрили 42 нові підрозділи. Найбільше відносно скорочення відбулося у Львівській та Одеській областях (23 та 24 структурні підрозділи відповідно). Зміни торкнулися і працівників: їхня облікова чисельність за цей період зменшилася на 1,7 тис., найбільше скорочення відбулося в іноземних банках – 0,9 тис. працівників [13]. На думку окремих аналітиків, український «банкопад» може продовжуватися і в майбутньому, що потягне за собою нові хвилі вивільнення працівників. Підкреслимо, ми не розглядаємо ті випадки вивільнення фахівців НБУ, які не погоджуються зі стилем керівництва Нацбанку.

Зауважимо, що в банківській системі з повним правом застосовується також і повна зайнятість, на яку за чинним законодавством мають право керівники банку, філій, комерційний директор, їхні заступники, фінансові аналітики, економісти відділень банку, касири, юрисконсульти, адвокати та ін.

Що стосується нестандартних форм зайнятості в банківських установах, то аналіз вакансій на порталі «Jooble» [12] показує приклади використання неповної зайнятості для осіб, які займаються прибиранням службових приміщень. На ці посади зазвичай запрошують молодь, студентів, які мають прибирати та підтримувати чистоту в службових приміщеннях. Від них вимагається бути акуратними, без шкідливих звичок, їм належить офіційне оформлення на роботу з п'ятиденним робочим тижнем. Також вакантні посади з неповною зайнятістю пропонують юрисконсультам та адвокатам.

Теоретики та практики з повним правом вважають, що послуги аутстафінгу (запозичена праця), крім виробничих, торговельних компаній, інших компаній сфери послуг, можуть бути поширені і на банківські установи. Вибір цієї послуги застосовується для тих компаній, які не мають можливості збільшити штатну чисельність співробітників, але мають потребу в них для виконання своїх завдань (для реалізації короткострокових проєктів, надання IT-послуг, застосування непрофільних функцій сторонньої організації тощо).

За статистикою компаній-провайдерів послуг з аутстафінгу, 46% замовлень припадає на адміністративний персонал, 24% – на фінансистів середнього рівня, 14% – IT-спеціалістів, 10% – топменеджерів, 6% – робочі спеціальності. Серед банків, які використовують послуги аутстафінгу в Україні, слід виділити «Альфа-банк» (за договором аутстафінгу працює понад 100 IT-співробітників, які оформлені в компанії *Ventra Employment*). Фахівці зазначають, що в організації аутстафінгу дуже важлива системність, професійність і законослухняність. Проте НБУ ще у 2016 р. визнав, що питання аутстафінгу «...на сьогодні чітко не врегульовані трудовим та цивільно-правовим законодавством України, а тому потребують комплексного врегулювання» [12]. Чи не може це бути причиною обмеженого використання аутстафінгу в окремих українських банках?

Грунтовне дослідження щодо аутсорсингу в українських банках провели А. Г. Лизанець і М. М. Юрик. Вони зазначають про доцільність застосування цього інструменту в банківській діяльності у справі оптимізації витрат, зокрема адміністративних; на етапі реінжинірингу бізнес-процесів (реструктуризація, реорганізація, процес злиття і поглинання); під час розширення зони обслуговування (відкриття нових відділень в окремих територіально розмежованих населених пунктах); на стадії кризи як варіант економії витрат на персонал. У роботі виділяються такі укрупнені групи аутсорсингу: у сфері інформаційних технологій (IT); аутсорсинг адміністративних функцій (здійснення постачальницько-збутових операцій, управління персоналом, організація рекламних заходів, маркетинг, ведення бухгалтерського обліку, рейтингові послуги тощо); аутсорсинг господарських функцій (прибирання приміщень (клінінг), організація громадського харчування, надання охоронних послуг, озеленення території, транспортні послуги); виробничий аутсорсинг; аутсорсинг персоналу тощо [13].

Хоч серед практиків і побутує думка, що в Україні поки не створені законодавчі основи загального запровадження аутстафінгової моделі, що може відбутися принаймні через декілька десятиліть, проте чинна практика доводить плюси та мінуси аутстафінгу. Вигодою для самого працівника є договір, який має силу захисту, мінусом – відсутність стабільності в таких співробітників, особливо в умовах виконання короткотермінових проєктів. Для банку вигода полягає в тому, що укладений договір дисциплінує співробітника та прив'язує його до установи.

Зроблені в дослідженні «*Deloitte 2020 Human Capital Trends*» висновки є причиною і наслідком того, що різні організації були змушені вживати низку невідкладних заходів у відповідь на пандемію COVID-19 (наприклад, впроваджувати режим віддаленої та віртуальної роботи). Дослідження нових трендів людського капіталу 2021 р. констатує встановлення і домінування гібридної роботи у зміненому під впливом ковідної кризи робочому середовищі. Звертається увага на розмитість меж між роботою та особистим життям, на зростання автономності роботи в умовах діджиталізації. Безумовно, все це має бути упроваджено в HR-політику компаній, а отже, зайнятість працівників (і банківських також) має відповідати новим викликам, а самі працівники мають сприймати кризу як каталізатор руху організації вперед [14].

Для підтвердження зазначеної тези розглянемо роботу українських банків під час коронавірусної епідемії та розкриємо особливості дистанційної зайнятості їхніх працівників. На державному рівні, на рівні керівництва НБУ вироблено низку правил, дотримання яких працівниками банківських установ є обов'язковим. Наприклад, банки зобов'язані забезпечити безперебійну роботу центральних офісів, дистанційних каналів обслуговування та контакт-центрів. Слід дотримуватися положення про перенесення взаємодії з клієнтами в онлайн-канали, що може позначитися і на режимі роботи відділень та призвести до закриття неключових відділень, скорочення часу їхньої роботи, встановлення різного часу для обслуговування людей похилого віку тощо. Цей далеко не повний перелік рекомендацій НБУ

передбачає впровадження дистанційної роботи працівників банків, підґрунтям якої є бажання людей працювати вдома (звісно, якщо вони володіють відповідною кваліфікацією і цифровою грамотністю). Зазначене не звільняє банки від необхідності працювати у звичайному режимі і безперебійно обслуговувати клієнтів у повному обсязі, але частина обслуговування переводиться в дистанційний формат. Немає жодних обмежень з боку НБУ на роботу банків чи проведення ними операцій – депозитних, кредитних, обмінних тощо.

Обговорення в банківському середовищі проблематики впливу коронавірусного захворювання на роботу банків показує прагнення більшості їхніх співробітників працювати в дистанційному режимі. Опитування працівників Кредобанку показало 90-відсотковий рівень задоволеності новим форматом роботи, 90% працівників Укргазбанку також «підтримують гібридний формат різного рівня гібридності». Працівники Таскомбанку також за гнучкий графік, але 84% співробітників головного офісу (станом на червень 2021 р.) працювали в офісі, решта мали гнучкий графік, який був їм дуже до вподоби. Майже третина (30%) працівників Банку Альянс працювали з дому на постійній основі, особливо це стосується ІТ-фахівців. На думку директора банку Кредит Дніпро, більшість працівників можуть працювати віддалено. Виняток становитимуть ті, хто працює у клієнтами у відділеннях банку або використовує у своїй роботі багато документації (фінансовий моніторинг, валютний контроль) [15]. Зазначена тенденція дистанційної зайнятості банківських працівників є ілюстрацією впливу цифрових технологій на ринок праці.

Висновки. Технічний прогрес і процеси глобалізації органічно сприяють виникненню нових форм використання робочої сили, таких як contingent working (непостійна зайнятість), що зобов'язує кадрові служби установ взяти на озброєння різноманітне й максимально гнучке використання робочої сили. Як слідує з міжнародного дослідженням «Deloitte 2020 Human Capital Trends», коронавірусна криза створила нагальну потребу в переосмисленні підходів до управління персоналом, а отже, позначається на особливостях зайнятості працівників. Як ніколи є потреба сфокусуватися на людині – на першочергових питаннях добробуту співробітників і почутті приналежності як головних напрямів роботи з персоналом [16].

Серед нестандартних форм зайнятості банківських працівників перспективним є подальше використання аутсорсингу в діяльності банків, про що свідчить зарубіжна та вітчизняна практика. Він є ефективним засобом управління якістю бізнес-процесів за відповідної оптимізації витрат на забезпечення їх. Результативність його застосування вимагає ґрунтовного підходу до вибору об'єктів і суб'єктів аутсорсингу, технології впровадження та управління ризиками. Розширення спектра об'єктів аутсорсингу відкриває нові можливості для банківських установ щодо підвищення ефективності операційної діяльності. Потребує подальшого вдосконалення нормативно-правова база, яка би перевела аутсорсингові відносини у правове поле, знизила ймовірність виникнення ризиків для всіх учасників (банківських установ, клієнтів – користувачів послуг

банку, фірм-аутсорсерів). Подальшого розвитку потребують методи обґрунтування доцільності використання аутсорсингу для тих чи інших бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. World Development Report 2013: Jobs. *Openknowledge: Website*. 2013. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11843>
2. До 2050 року населення України скоротиться до 30 мільйонів. *Український інтерес: сайт*. 27.01.2021. URL: <https://uain.press/news/do-2050-roku-naselennya-ukrayini-skorotitsya-do-30-miljoniv-1387839>
3. Стратегія Національного банку України до 2025 року. 24 с. *НБУ: сайт*. 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=4
4. Домуз О. О. Взаємозв'язок процесів трансформації зайнятості і фінансових результатів діяльності банку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 90-94. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-17>
5. Огляд банківського сектору, листопад 2020 року *НБУ: сайт*. 11.11.2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2020-roku>
6. Річний звіт 2019. *НБУ: сайт*. 2020. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2019.pdf?v=4
7. Бадзим О. С., Береснев С. М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 30-33.
8. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.91>
9. Гузар У. Є., Луцик М. В. Нестандартні форми зайнятості в умовах розвитку постіндустріального суспільства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір: зб. наук. пр.* 2013. Вип. 1(99). С. 467-476.
10. Банкопад как деолигархизация и крах старой модели банкинга. *LB.ua: сайт*. 2017. URL: <https://projects.lb.ua/bankopad>
11. Робота в Україні. *Jooble: сайт*. 2021. URL: <https://ua.jooble.org>
12. Является ли бизнес аутстаффинг партнером государству? *Экономическая правда: сайт*. 06.08.2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/outstaffing/2020/08/6/663731>
13. Лизанець А. Г., Юрик М. М. Роль і місце аутсорсингу в організації діяльності банків. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 5(2). С. 63-68. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-39>
14. «Делойт» в Україні презентував «Тренди у сфері людського капіталу 2021». *Deloitte: сайт*. 2021. URL:

<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/2021-global-human-capital-trends-report.html>

15. Більшість працівників банку хочуть працювати дистанційно. *Фінансовий клуб*: сайт. 07.07.2021. URL: <https://finclub.net/ua/news/bilshist-spivrobitnykiv-bankiv-khochut-pratsiuvaty-dystantsiino.html>

16. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. *Deloitte*: сайт. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>

References

1. World Development Report 2013: Jobs (2013). *Openknowledge*: Website. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11843>

2. Do 2050 roku naseleňnya Ukrainy skorotytsya do 30 mil'yoniv [By 2050, Ukraine's population will shrink to 30 million] (2021, Jan 27). *Ukrainian interest*: Website. Retrieved from <https://uain.press/news/do-2050-roku-naseleňnya-ukrayini-skorotytsya-do-30-mil'joniv-1387839> [in Ukrainian].

3. Stratehiya Natsional'noho banku Ukrainy do 2025 roku [Strategy of the National Bank of Ukraine until 2025]. *NBU*: Website. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=4 [in Ukrainian].

4. Domuz, O. O. (2020). Vzayemozv'yazok protsesiv transformatsiyi zaynyatosti i finansovykh rezul'tativ diyal'nosti banku [Relationship between employment transformation processes and financial results of the bank's activities]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic sciences*, 4(1), C. 90-94. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-17> [in Ukrainian].

5. Ohlyad bankiv's'koho sektoru, lystopad 2020 roku [Banking Sector Review, November 2020] (2020, Nov). *NBU*: Website. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2020-roku> [in Ukrainian].

6. Richnyy zvit 2019 [Annual Report 2019] (2020). *NBU*: Website. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2019.pdf?v=4 [in Ukrainian].

7. Badzym, O. S., & Beresnev, S. M. (2016). Motyvatsiya profesiynoyi diyal'nosti bankiv's'koho personalu [Motivation of professional activity of banking staff]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, 6(1), 30-33. [in Ukrainian].

8. Netudykhata, K. L., Pohromskyy, V. O., & Stroynetsky, V. M. (2021). Diahnostyka stanu rozvytku motyvatsiynykh mekhanizmiv v systemi kadrovoho

menedzhmentu [Diagnosis of the state of development of motivational mechanisms in the personnel management system]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.91> [in Ukrainian].

9. Huzar, U. Ye., & Lutsyk, M. V. (2013). Nestandartni formy zaynyatosti v umovakh rozvytku postindustrial'noho suspil'stva [Non-standard forms of employment in the conditions of development of post-industrial society]. In *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy. Problemy intehratsiyi Ukrainy u svitovy finansovy prostir [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. Problems of Ukraine's integration in the world financial space]*: Vol. 1(99) (pp. 467-476). [in Ukrainian].

10. Bankopad kak deoligarkhizatsiya i krakh staroy modeli bankinga [Bank failure as de-oligarchization and the collapse of the old banking model] (2017). *LB.ua*: Website. Retrieved from <https://projects.lb.ua/bankopad> [in Russian].

11. Robota v Ukraini [Work in Ukraine] (2021). *Jooble*: Website. Retrieved from <https://ua.jooble.org> [in Ukrainian].

12. Yavlyayetsya li biznes outstaffing partnerom gosudarstvu? [Is business outsourcing a partner of the state?] (2020, Aug 06). *Economic truth*: Website. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/outstaffing/2020/08/6/663731> [in Russian].

13. Lyzanets, A. H., & Yuryk, M. M. (2019). Rol' i mistse outsorsynhu v orhanizatsiyi diyal'nosti bankiv [The role and place of outsourcing in the organization of banks]. *Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya – Scientific notes of Tavriya National University named after V. I. Vernadsky. Series: Economics and Management*, 30(69):5(2), 63-68. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-39> [in Ukrainian].

14. «Deloyt» v Ukraini prezentuvav «Trendy u sferi lyuds'koho kapitalu 2021» [Deloitte in Ukraine presented «Trends in Human Capital 2021»] (2021). *Deloitte*: Website. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/2021-global-human-capital-trends-report.html> [in Ukrainian].

15. Bil'shist' pratsivnykiv banku khochut' pratsyuvaty dystantsiyno [Most bank employees want to work remotely] (2021, Jul 07). *Financial club*: Website. Retrieved from <https://finclub.net/ua/news/bilshist-spivrobitnykiv-bankiv-khochut-pratsiuvaty-dystantsiino.html> [in Ukrainian].

16. Mizhnarodne doslidzhennya Deloitte 2020 Human Capital Trends [International study Deloitte 2020 Human Capital Trends] (2020). *Deloitte*: Website. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html> [in Ukrainian].

Надійшло 18.08.2021 р.