

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-11>

## ПРОБЛЕМАТИКА ЗАЛУЧЕННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**О. О. СТЕПАНОВ**

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6450-3685>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню проблем залучення людських ресурсів до банківського сектору України в сучасних умовах, що супроводжуються війною, демографічною кризою та зростаючою конкуренцією на ринку праці. На основі аналізу статистичних даних, літературних джерел і чинного законодавства висвітлено основні виклики, які постають перед банками як роботодавцями. Одним із ключових бар'єрів є кадровий дефіцит, обумовлений зменшенням працездатного населення та відтоком кваліфікованих працівників за кордон, де умови праці та рівень оплати значно перевищують українські показники. Зазначено, що середньомісячна заробітна плата у банківському секторі України є менш конкурентною порівняно з європейськими країнами, навіть з урахуванням податкового навантаження та витрат на проживання. В рамках дослідження акцентується увага на вплив регуляторних обмежень, зокрема Постанови Правління НБУ №189 від 27.12.2023, яка вводить більш жорсткі умови щодо виплат змінної винагороди та розширює критерії визначення впливових осіб. Це суттєво знижує привабливість сектору для управлінців середньої ланки та топменеджменту, які шукають можливості в менш зарегульованих галузях, таких як ІТ чи FMCG. Для працівників початкового рівня бар'єрами є як низький рівень заробітної плати, так і високі очікування щодо кваліфікації. У статті визначено аспекти, які формують негативний імідж банківського сектору: висока інтенсивність праці та рівень стресу, обмежена гнучкість у графіках роботи, бюрократизовані процеси та низькі можливості для креативності. Для молодих спеціалістів та кваліфікованих працівників, які виїхали за кордон, банківський сектор України поступається більш динамічним і привабливим роботодавцям. Запропоновано комплекс заходів для подолання проблеми кадрового голоду, зокрема: підвищення рівня заробітних плат, послаблення вимог до профільної освіти для початківців, активне створення бренду роботодавця та впровадження гнучких умов праці. На рівні держави рекомендовано адаптувати трудове та банківське законодавство, впроваджувати стимули для повернення українських спеціалістів з-за кордону та модернізувати політику винагороди відповідно до реалій воєнного часу. Стаття робить внесок у дослідження управління людським капіталом у банківській сфері, підкреслюючи необхідність адаптації до сучасних економічних і соціальних викликів. Вона буде корисною як для наукової спільноти, так і для представників банківських установ та державних органів, які працюють над стратегіями відновлення економіки.

**Ключові слова:** банківський сектор, кадровий голод, управління персоналом, регуляторні обмеження, оплата праці, міграція кадрів, бренд роботодавця, ринок праці, міжнародні стандарти.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Протягом останніх десятиріч фокус економістів і бізнесменів світу все більше спрямовується не на дослідження аспектів підвищення ефективності отримання таких ресурсів, як сировина та фінанси, а на підвищення ефективності управління людським капіталом. І якщо до лютого 2022 року роботодавці приділяли увагу вдосконаленню існуючих робочих місць, що пов'язано із впливом глобальних макроекономічних факторів, цифровізацією суспільства і переходом на новий рівень розвитку суспільних відносин, то в умовах війни, і, відповідно, кадрового голоду, необхідно акцентувати увагу на залучення і укомплектування установи якісним і ефективним персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичну основу наукових досліджень пов'язаних з залученням і управлінням

людськими ресурсами у різних секторах економіки і банківському секторі зокрема, було створено такими зарубіжними та вітчизняними науковцями як: Т. Амблер, С. Берроу [1], В.В. Близнюк, І.Л. Петрова [2], А. Олефір [3], М. Морлі, Н. Гераті [4], П.Ф. Боксалл і Дж. Пюрселл [5] та інші.

Та, попри досить глибоке вивчення питань управління людським капіталом та оцінки ефективності його використання в банківському секторі в світі та в Україні зокрема, наразі практично не висвітлені такі проблеми як кадровий голод та вкрай низький рівень залучення ефективних, кваліфікованих та вмотивованих працівників в банківський сектор економіки. Так, до теперішнього часу, науковою спільнотою недостатньо розкрито і висвітлено проблематику, як умови війни та постійне посилення законодавчої зарегульованості впливають на банківський сектор України як роботодавця.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є висвітлення характерних особливостей та проблематики залучення людських ресурсів в банківський сектор України, враховуючи аспекти кадрового голоду зумовленого воєнним станом, наявну конкуренцію роботодавців з інших секторів економіки, різницю в умовах оплати праці працівників в Україні та закордоном, умов працевлаштування в Україні та закордоном, посилення обмежень українського законодавства щодо умов оплати праці працівників банків, а також пропозиції можливих шляхів зниження негативного впливу цих чинників.

**Методологія і методи дослідження.** Для досягнення зазначеної мети, в рамках дослідження були використані наступні методи: системний підхід – при розгляді банківського сектору як частини національної економіки, яка взаємодіє із зовнішніми факторами (економічними, соціальними, правовими) дозволяє аналізувати вплив макроекономічних умов, законодавчих обмежень, та глобальних трендів на ринок праці в банківському секторі; абстрактно-логічний і порівняльний аналіз – при розкритті сутності проблематики залучення людських ресурсів в банківський сектор і порівняння та вивчення як матеріальних так і правових умов залучення; міждисциплінарний підхід – для реалізації можливості поєднання статистичного аналізу, менеджменту людських ресурсів та права для отримання цілісного уявлення про проблему; діалектичний метод – для здійснення теоретичних узагальнень, визначення проблем зайнятості, та формування пропозицій покращення рівня залучення. При формуванні проблематики залученості людських ресурсів у банківську сферу були проаналізовані літературні джерела фахівців у банківській галузі, статистичні дані державних установ та сайтів пошуку роботи, дані законодавчих нормативних актів України та Європейського Союзу, які застосовано до авторських розробок.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Наразі проблема кадрового голоду в Україні стоїть досить гостро і банківський сектор в цій проблемі не є виключенням. Так, за офіційними даними, що викладені в Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року, станом на 1 січня 2022 року населення України складало 42 млн осіб, на липень 2024 р. – 35,8 млн осіб, у тому числі на територіях, на яких органи державної влади здійснюють свої повноваження у повному обсязі – 31,1 млн осіб, а до 2041 року чисельність може скоротитись до 28,9 млн осіб [6]. Що стосується громадян України, які виїхали за кордон, то за даними опитувань проведених у 2024 році Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців та Київським міжнародним інститутом соціології, відповідно,

частка тих громадян України, які коли небудь планують повернутися в Україну наразі становить 50% і знижується [7; 8]. Такі дані також в своїх інтерв'ю підтверджує Директорка інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, Е.М. Лібанова і зазначає, що 50% – це досить оптимістичний прогноз, адже за досвідом балканських країн, цей відсоток може бути зниженим до 30%. Хоча, на її думку вірогідність повернення кваліфікованого персоналу (тобто персоналу, залученого до праці в банківському секторі зокрема) є доволі високою, адже в Україні такі люди мали певний соціальний статус, якого не мають в теперішніх країнах перебування [9]. Та ця вірогідність є кожним роком зменшується. З точки зору самих біженців (навіть тих, які є кваліфікованими працівниками в банківській сфері) сприйняття українського банківського сектору, як роботодавця погіршується перш за все наявним рівнем заробітних плат. Згідно з даними Державного комітету статистики, станом за 3й квартал 2024 року, середньомісячна заробітна плата вже працюючих співробітників в сфері «Фінансова і страхова діяльність» склала 41 592 грн, тобто орієнтовно 970 євро, вище якої лише «Авіаційний транспорт» та «Інформація та телекомунікації» [10]. В свою чергу, за даними незалежного порталу [finance.ua](https://finance.ua) середня зарплата «фінансистів» в Європі складає від 4,5 до 6,5 тис. євро [11]. І, навіть враховуючи рівень податків, які в Україні складають 23% (загальне податкове навантаження на зарплату), а в Європі, відповідно, загальне податкове навантаження на зарплату складає в середньому 35% (Польща: При зарплаті 4,5–6,5 тис. євро податки становлять близько 20–30% залежно від індивідуальних умов; Німеччина: Податки можуть сягати 35–45%) та вартість життя: оренда житла – 500–1200 євро/місяць, харчування і транспорт – 200–500 євро в місяць, «чистий» дохід після витрат у Європі залишається вищим ніж в Україні. До того ж треба зважати на те, що вища вартість життя в Європі часто компенсується кращими соціальними гарантіями (медичне обслуговування, пенсійні внески тощо). Тому для кваліфікованих працівників, які знаходяться за кордоном, банківський сектор України, як роботодавець не є привабливим.

Якщо розглядати привабливість банківського сектору України, як роботодавця для кваліфікованих працівників, які знаходяться на території України, то з посиленням існуючих та впровадженням нових регуляторних норм Національним Банком України, така привабливість суттєво знижується. Для більш глибокого аналізу розглянемо Постанову Правління Національного Банку України №189 від 27.12.2023 Про внесення змін до Положення про політику винагороди в банку [12] (далі ПП НБУ), яка суттєво розши-

рює визначення переліку висококваліфікованих працівників рівня менеджменту середньої ланки (впливові особи) по яких вводиться обмеження на виплату змінної винагороди, яка в комерційних організаціях могла скласти до 200 (і навіть більше) відсотків від окладу. В розділі I цієї постанови НБУ декларує, що вона ґрунтується на положеннях Директиви Європейського Парламенту і Ради 2013/36/ЄС від 26 червня 2013 року про доступ до діяльності кредитних установ і пруденційний нагляд за кредитними установами та інвестиційними фірмами, про внесення змін до Директиви 2002/87/ЄС та про скасування директив 2006/48/ЄС та 2006/49/ЄС [13] (далі Директива ЄС), та виходячи з порівняльного аналізу, що наведено нижче, видно, що ПП НБУ вводиться значно ширші критерії для визначення впливових осіб та більш обмежені умови виплати змінної винагороди таким особам, а саме:

#### Визначення впливових осіб.

#### Директива 2013/36/ЄС (Стаття 92(3), Стаття 94(2))

Основні критерії:

- Члени органу управління та вище керівництво.
- Працівники з управлінською відповідальністю за функції контролю або значні структурні підрозділи.
- Працівники з суттєвою винагородою ( $\geq 500\,000$  євро), якщо діяльність має значний вплив на профіль ризику.
- Додаткові критерії (Стаття 94(2)):
- Управлінська відповідальність і функції контролю.
- Значущість структурного підрозділу та його впливу.
- Інші категорії персоналу, діяльність яких має порівняльний вплив.

#### ПП НБУ 189 (Розділ III)

Якісні критерії:

- Члени органу управління.
- Керівники підрозділів контролю, суттєвих структурних підрозділів, головний бухгалтер.

- Керівники підрозділів із функціями правового супроводу, фінансового планування, управління персоналом, інформаційної безпеки тощо.

- Особи з повноваженнями ухвалювати або накладати вето на важливі рішення.

- Члени комітетів із правом голосу.

- Тимчасове виконання обов'язків (понад 3 місяці).

Додаткові якісні критерії:

- Винагорода  $\geq 70\,000$  євро, якщо діяльність має значний вплив.

- Повноваження ухвалювати рішення щодо угод, активів, операцій.

- Членство в комітетах із відповідними повноваженнями.

- Вплив на групи осіб, що ухвалюють ризикові рішення.

Кількісні критерії:

- Винагорода  $\geq 100\,000$  євро.

- Належність до 0,3% працівників із найвищими доходами (таб. 1).

#### Змінна винагорода та умови виплат.

#### Директива 2013/36/ЄС (Стаття 94):

1. Залежність від результатів діяльності:

- Загальна сума змінної винагороди визначається на основі оцінки результатів діяльності окремого працівника, підрозділу та установи в цілому.

- Показники діяльності мають враховувати як фінансові, так і нефінансові критерії, зокрема довгострокову стійкість бізнесу.

2. Обмеження співвідношення:

- Змінна винагорода не повинна перевищувати 100% від фіксованої частини, але за згодою акціонерів може бути збільшена до 200%.

3. Гарантована змінна винагорода:

- Допускається лише у виняткових випадках (наприклад, при прийнятті нових працівників).

4. Відстрочення виплат:

- Працівники, чия змінна винагорода не перевищує 50 000 євро і становить менше однієї третини загальної річної винагороди, можуть не підпадати під вимоги щодо відстрочення.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця критеріїв визначення впливових осіб

Критерій	Директива ЄС	ПП НБУ
Членство в органах управління	Обов'язковий критерій	Обов'язковий критерій
Керівники підрозділів	Лише значні структурні підрозділи	Усі суттєві підрозділи, зокрема HR, IT тощо
Винагорода	$\geq 500\,000$ євро	$\geq 70\,000$ євро або $\geq 100\,000$ євро (кількісно)
Комітети	Не деталізовано	Членство в комітетах із правом голосу
Тимчасове виконання обов'язків	Не передбачено	Враховується (понад 3 місяці)
Додаткові критерії	Залежить від національного регулятора	Чітко регламентовані, включаючи додаткові критерії банку

Джерело: сформовано за матеріалами авторських досліджень

– Щонайменше 40% змінної винагороди має бути відстрочено на період не менше 4 років.

– Для особливо великих сум (понад 60% від винагороди) період відстрочення може бути подовжений до 5 років.

#### 5. Форма виплат:

– Принаймні 50% винагороди виплачується у негрошових інструментах, таких як акції або еквівалентні інструменти, що відображають довгострокову стабільність установи.

#### 6. Механізми коригування:

– Винагорода може бути скорочена або скасована у разі негативних фінансових результатів або невиконання ключових показників ефективності (КПІ).

### ПП НБУ 189:

#### 1. Залежність від результатів:

– Виплата змінної винагороди залежить від фінансового стану банку, результатів діяльності підрозділу та працівника.

– Банк повинен враховувати сталий розвиток і ризики, пов'язані з виплатами.

#### 2. Обмеження співвідношення:

– Змінна винагорода не може перевищувати 100% фіксованої частини для членів органів управління та впливових осіб.

#### 3. Гарантована змінна винагорода:

– Прямі обмеження не зазначені, проте політика винагороди має враховувати стратегію розвитку банку.

#### 4. Відстрочення виплат:

– Якщо змінна винагорода перевищує 30 000 євро або становить понад 50% фіксованої частини, обов'язково встановлюється відстрочення.

– Відстрочення становить щонайменше 40% винагороди на період не менше 4 років.

– Для великих сум (понад 200 000 євро) обсяг відстрочення зростає до 60%.

#### 5. Форма виплат:

– Щонайменше 50% змінної винагороди виплачується у негрошових інструментах. Та наразі діюче законодавство не передбачає мож-

ливості використання негрошових інструментів і пропонує альтернативу: виплата грошовими інструментами, але з щонайменшим відстроченням 60%.

#### 6. Механізми коригування:

Змінна винагорода може бути скорочена або скасована у разі:

– Негативних фінансових результатів банку.

– Рішення НБУ про визнання банку проблемним або неплатоспроможним.

– Дій працівника, що призвели до втрат банку, або порушень професійної етики (таб. 2).

Тобто, знаючи ці обмеження і ризики неотримання змінної винагороди, кандидати рівня керівника середньої ланки віддадуть перевагу IT чи FMCG сектору, які, в свою чергу, наразі окрім конкурентної винагороди пропонують ще й нижчий рівень бюрократії та, відповідно, значно швидший рівень впровадження бізнес процесів.

Не дуже привабливо банківський сектор виглядає і для кандидатів початкового рівня. Відповідно до даних порталу пошуку роботи work.ua [14], середня пропонована зарплата для нових співробітників у категорії «Фінанси, банк» складає 20 тис грн., і нижчим є середній рівень зарплати лише у категорії «Роздрібна торгівля», «Освіта, наука» та «Охорона, безпека» (детальніше в Таблиця 3).

Тому, хоча банківський сектор пропонує для початківців такі додаткові привілеї як: можливість кар'єрного зростання, офіційна стабільна заробітна плата, соціальний пакет та інше, зважаючи на війну в країні, молодий фахівець з більшою вірогідністю обере роботодавця, який пропонує йому більш високий рівень доходу тут і зараз. Разом з цим банк вимагає доволі високі стандарти від кандидату, наприклад мати профільну вищу освіту і відповідний досвід. Так, кандидат, який має досвід в програмуванні, скоріше прийме пропозицію роботи не від банку.

Також, окрім матеріальної і професійної складової, існують інші, більш соціальні аспекти, осно-

Таблиця 2

Порівняльна таблиця обмежень виплат змінної винагороди

Критерій	Директива ЄС	ПП НБУ
Негативні фінансові результати	Скорочення або скасування можливо	Обов'язкова умова для коригування
Погіршення репутації установи	Не деталізовано	Прямо передбачено
Ризики для фінансової стабільності	Враховується	Прямо передбачено
Участь у діях, що спричинили втрати	Скорочення або повернення до 100%	Скорочення або повернення до 100%
Недотримання стандартів поведінки	Обов'язкове коригування	Обов'язкове коригування
Недостовірні інформація	Не деталізовано	Обов'язкове повернення
Рішення регулятора (НБУ)	Не передбачено	Обов'язкова умова для невиконання

Джерело: сформовано за матеріалами авторських досліджень

Таблиця 3

Категорія	Зарплата (грн)	Категорія	Зарплата (грн)
Топменеджмент	44 000	Робочі спеціальності, виробництво	23 200
Нерухомість	35 000	Культура, музика, шоу-бізнес	22 500
Продаж, закупівля	30 000	Медицина, фармацевтика	22 500
Транспорт, автобізнес	30 000	Логістика, склад, ЗЕД	22 000
ІТ, комп'ютери, інтернет	27 500	Готельно-ресторанний бізнес, туризм	21 000
Маркетинг, реклама, PR	27 500	Сільське господарство, агробізнес	21 000
Будівництво, архітектура	27 000	Бухгалтерія, аудит	21 000
Управління персоналом, HR	26 000	Сфера обслуговування	20 500
Краса, фітнес, спорт	25 000	Секретаріат, діловодство, АГВ	20 000
Страховання	25 000	Фінанси, банк	20 000
Телекомунікації та зв'язок	25 000	Юриспруденція	20 000
Адміністрація, керівництво	24 500	Роздрібна торгівля	19 300
Дизайн, творчість	23 500	Освіта, наука	19 000
ЗМІ, видавництво, поліграфія	23 500	Охорона, безпека	17 000

вні з яких наведено нижче, чому молоді фахівці далеко не завжди обирають банк, як роботодавця.

#### 1. Висока інтенсивність роботи та стрес:

– Банківська сфера часто пов'язана з високим рівнем відповідальності та стресу через постійні дедлайни, тиск з боку керівництва, необхідність роботи з великими грошовими потоками та ризиками.

– У багатьох банках існують високі очікування щодо продуктивності, що може призводити до вигорання працівників.

#### 2. Обмежені можливості для креативності:

– Банківська діяльність регламентована численними нормативними актами та внутрішніми політиками, що обмежує свободу дій працівників.

– У порівнянні зі сферами ІТ, маркетингу чи творчих індустрій, співробітники банків, навіть працюючи у вказаних вище напрямках, мають значно менше можливостей для інновацій та експериментів.

#### 3. Складність кар'єрного зростання:

– Кар'єрне зростання в банках часто є повільним через жорстку ієрархію.

– Конкуренція за керівні посади висока, а доступ до них обмежений.

#### 4. Фіксовані графіки та мінімальна гнучкість

– У багатьох банках працівники мають фіксований графік роботи, що може бути незручним для людей, які шукають гнучкість у балансі роботи та особистого життя.

– Можливість віддаленої роботи в банківській сфері обмежена через вимоги до конфіденційності даних та безпеки.

#### 5. Соціальний імідж та сприйняття роботи в банках:

– У суспільстві може існувати недовіра до банків через випадки збанкрутування фінансових установ, що негативно впливає на престиж роботи у цій сфері.

#### 6. Високий рівень рутинної роботи:

– Багато процесів у банках залишаються рутинними та механічними, що може знижувати мотивацію працівників і сприяти швидкому вигоранню.

Для повноти аналізу особливостей і проблематики залучення людських ресурсів в банківський сектор України, пропонується також розглянути умови працевлаштування іноземних громадян, зокрема, в банки України в порівнянні з умовами, які регламентується європейським законодавством. В Україні працевлаштування іноземців регулюється Законом України «Про зайнятість населення»[15], а також іншими нормативними актами, зокрема Постановою Кабінету Міністрів «Про затвердження технічного опису, зразка бланка, форм заяв для отримання, внесення змін та продовження строку дії дозволу на застосування праці іноземців та осіб без громадянства в Україні»[16]. В ЄС, у свою чергу, працевлаштування іноземців регулюється як національними законодавствами країн-членів, так і директивами ЄС, зокрема Директива 2021/1883[17]. Далі викладено основні аспекти працевлаштування іноземців в Україні в порівнянні з працевлаштуванням іноземців в країнах ЄС. Іноземцям для працевлаштування в Україні необхідно отримати дозвіл на працевлаштування в уже визначеній організації, який видається територіальними органами Державної служби зайнятості на строк до 1–3 років. Даний дозвіл видається відповідно до поданої роботодавцем заяви та інших документів. І, в цілому, українська система працевлаштування іноземців спрямована на захист інтересів українських працівників, тому для іноземців застосовуються певні обмеження щодо спеціальностей і кваліфікацій.

У ЄС, в свою чергу, Директива 2021/1883 встановлює спільні правила для залучення висококваліфікованих працівників із третіх країн. В ЄС діє єдина система дозволів (Single Permit Directive), відповідно до якої іноземці можуть отримати

дозвіл на проживання і роботу одночасно, що спрощує процедуру. Також, відповідно до законодавства ЄС, висококваліфіковані співробітники можуть отримати дозвіл Blue Card, який, після певного часу роботи в одній організації, дозволяє працювати в інших організаціях і навіть країнах ЄС. Європейська система працевлаштування іноземців спрямована на забезпечення рівності у правах із місцевими працівниками, зокрема щодо умов праці, оплати та соціального захисту.

Нижче в Таблиці 4 викладено схематичне порівняння аспектів працевлаштування іноземців в Україні та ЄС.

Зважаючи на викладене вище, а також той факт, що банки України наразі є єдиним провідником для іноземних інвестицій в нашу державу, дуже важливо вже зараз починати впроваджувати зміни залучення працівників в банківський сектор України як на рівні роботодавця, так і на рівні держави. Зокрема на рівні роботодавця пропонується впроваджувати наступні зміни: збільшити рівень початкової заробітної плати для молодих фахівців щоб скоротити розрив з іншими сферами; послабити вимоги до регламентованого рівня кваліфікації та вимоги до профільної освіти для фахівців початкового рівня; активно працювати над брендом роботодавця для створення іміджу банку як місця сучасної та динамічної роботи; впровадити гнучкі умови праці для можливості віддаленої роботи чи гнучкого графіка; впроваджувати ESG ініціативи, адже молоді спеціалісти хочуть бачити, що їхня праця сприяє не лише фінансовому успіху компанії, а й приносить користь суспільству і планеті. В свою чергу, на рівні держави також пропонується впроваджувати зміни, які можна умовно розділити на: зміни в рамках норм трудового законодавства, зміни в рамках норм банківського законодавства, зміни в рамках працевлаштування іноземців та впровадження ініціатив на державному рівні. В рамках норм трудового законодавства в цілому пропонується наступне: передбачити механізми для спрощеного найму фахівців (в тому числі з-за кордону), впровадження можливості працювати дистанційно з-за кордону, для державних банків; запровадити норми для гнучкого регулювання умов праці під час війни; удосконалити класифікатор професій із урахуванням сучасних вимог, зокрема ввести

нові кваліфікаційні характеристики для професій у фінансово-технологічному секторі. В рамках ПП НБУ 189: надати банкам більше свободи у визначенні впливових осіб залежно від їхнього ризикового профілю; зменшити рівень (відсоток) відкладення винагороди; зменшення кількості критеріїв для обмеження змінної винагороди; врахувати виклики воєнного стану та адаптувати політику винагороди до умов кризи. В рамках працевлаштування іноземців: запровадити єдиний дозвіл на проживання і роботу; дозволити зміну роботодавця без необхідності повторного отримання дозволу; надати іноземцям рівні права щодо соціального захисту, медичного страхування та пенсійного забезпечення. В рамках впровадження ініціатив на державному рівні: запровадити державні програми підтримки повернення українських спеціалістів, зокрема податкові пільги та конкурентоспроможні умови праці; забезпечити сприятливі умови для інвестицій у банківський сектор, що дозволить підвищити рівень оплати праці та створити нові робочі місця; просувати імідж України, зокрема реалізувати програми популяризації України як привабливого ринку праці.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Підсумовуючи проведене дослідження можна стверджувати, що проблема залучення людських ресурсів в банківський сектор України стосується не лише банківської сфери, але України, як держави, в цілому. І рівень цієї проблеми з тривалістю війни не покращується. Та для банківського сектору ця проблема має свої особливості. Так, в проведеному дослідженні виокремлені особливості проблематики залучення фахівців, як початкового рівня, так і керівників рівня менеджменту середньої ланки, враховуючи їх громадянство та фізичне місце перебування. І ці особливості, в свою чергу, обумовлені, як діями (бездіяльністю) з боку банків, як роботодавця: завищення рівня вимог до кандидатів, рівнем заробітної плати фахівців початкового рівня, створеним соціальним іміджем банку, так і з боку держави і не лише, як регулятора трудового законодавства (як для громадян України так і для іноземців), а і як регулятора саме банківського законодавства: завищені вимоги до рівня кваліфікації, зарегульованість обмеженнями

Таблиця 4

Параметр	Україна	ЄС
Процедура отримання дозволу	Окремий дозвіл на роботу, тривала процедура	Єдиний дозвіл на роботу і проживання
Мобільність	Можливість працювати лише в конкретного роботодавця	Мобільність між країнами ЄС для власників Blue Card
Фокус на кваліфікації	Обмеження для певних категорій	Пріоритет висококваліфікованим кадрам
Захист прав	Рівень соціального захисту нижчий, ніж у громадян	Рівноправність із місцевими працівниками

Джерело: сформовано за матеріалами авторських досліджень

встановлення гідного рівня оплати праці для керівного складу, забюрократизованість і застарілість процесів найму іноземних громадян та відсутність адаптації під умови воєнного стану. Та, виходячи з визначеної проблематики, в даному дослідженні запропоновані кроки (як для роботодавця так і для держави), які спрямовані на підвищення рівня залучення людських ресурсів в банківський сектор

і які вже зараз можна впроваджувати. Зокрема це: робота банків над брендом роботодавця з паралельним переглядом розподілу фонду оплати праці на підтримку і розвиток фахівців початкового рівня, оновлення і послаблення обмежень трудового і банківського законодавства, впровадження з боку держави ініціатив, які б сприяли покращенню іміджа України, як роботодавця.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ambler T., Barrow S. R. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. № 3. С. 185–206. URL: [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand) (дата звернення: 11.01.2025).
2. Український ринок праці: імперативи та можливості змін: монографія / за наук. ред. д-ра екон наук, проф. І.Л. Петрової, канд. екон. наук В.В. Близнюк. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2018. 356 с.
3. Del Carpio X., Kupets O., Muller N., Olefir A. Skills for a Modern Ukraine. Overview booklet. Washington: World Bank, 2017. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25741/9781464808906.pdf> (дата звернення: 11.01.2025).
4. Managing Human Resources in Central and Eastern Europe / ed. Morley M.J., Heraty N., Michailova S. 1st ed. London : Routledge, 2009. 336 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203886335>
5. The Oxford Handbook of Human Resource Management / ed. Boxall P., Purcell J., Wright P.M. Oxford : Oxford University Press, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001>
6. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 № 922-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-skhvalennia-stratehii-demografichnoho-rozvytku-ukrainy-na-period-do-2040-roku-922r-300924> (дата звернення: 11.01.2025).
7. Опитування, що проведене Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців. Operational data portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/107099> (дата звернення: 11.01.2025).
8. Опитування, що проведене Київським міжнародним інститутом соціології. Київський міжнародний інститут соціології. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1408&page=1> (дата звернення: 11.01.2025).
9. Елла Лібанова про мобілізацію 18-річних, демографічну кризу і мігрантів : відео. BBC News Україна. 22 грудня 2024 року. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=JGXsJ25iCpA> (дата звернення: 11.01.2025).
10. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за квартал. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/gdn/snzp/snzp\\_ek/smzp\\_ek\\_24\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/gdn/snzp/snzp_ek/smzp_ek_24_ue.xlsx) (дата звернення: 11.01.2025).
11. Як в Європі середні зарплати (порівняння з Україною). Незалежний портал Finance.ua. URL: <https://finance.ua/goodtoknow/yaki-v-evropi-seredni-zarplaty-porivniannia-z-ukrainoiu> (дата звернення: 11.01.2025).
12. Про внесення змін до Положення про політику винагороди в банку: Постанова Правління Національного Банку України від 27.12.2023 № 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0189500-23#Text> (дата звернення: 11.01.2025).
13. Про доступ до діяльності кредитних установ і пруденційного нагляду за кредитними установами та інвестиційними фірмами: Директива Європейського Парламенту і Ради від 26.06.2013 № 2013/36/ЄС. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_036-13#n5](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_036-13#n5) (дата звернення: 11.01.2025).
14. Статистика зарплат в Україні. Сайт пошуку роботи в Україні Work.ua. URL: <https://www.work.ua/stat/> (дата звернення: 11.01.2025).
15. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 11.01.2025).
16. Про затвердження технічного опису, зразка бланка, форм заяв для отримання, внесення змін та продовження строку дії дозволу на застосування праці іноземців та осіб без громадянства в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2023 № 68. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68-2023-p#Text> (дата звернення: 11.01.2025).
17. Про умови в'їзду та проживання громадян третіх країн із метою влаштування на високкокваліфіковану роботу та скасування Директиви 2009/50/ЄС: Директива Європейського Парламенту і Ради від 20.10.2021 № 2021/1883. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex:32021L1883> (дата звернення: 11.01.2025).

### REFERENCES

1. Ambler, T., & Barrow, S. R. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand)
2. Petrova, I. L., & Blyzniuk, V. V. (Eds.). (2018). *Ukrainskyi rynek pratsi: imperatyvy ta mozhlyvosti zmin* [Ukrainian labor market: imperatives and opportunities for change]. Kyiv, Ukraine: NAS of Ukraine, Institute for Economics and Forecasting.
3. Del Carpio, X., Kupets, O., Muller, N., & Olefir, A. (2017). *Skills for a Modern Ukraine: Overview booklet*. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25741/9781464808906.pdf>

4. Morley, M. J., Heraty, N., & Michailova, S. (Eds.). (2009). *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (1st ed.). London: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203886335>
5. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2008). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001>
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (September 30, 2024). *Pro skhvalennia Stratehii demohrafichnoho rozvytku Ukrainy na period do 2040 roku* [On approval of the Strategy for Ukraine's demographic development for the period up to 2040] (No. 922-r). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-demohrafichnoho-rozvytku-ukrainy-na-period-do-2040-roku-922r-300924>
7. United Nations High Commissioner for Refugees. (2024). Survey conducted by UNHCR. *Operational Data Portal*. Available at: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/107099>
8. Kyiv International Institute of Sociology. (2024). Survey results. Available at: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1408&page=1>
9. Libanova, E. (December 22, 2024). *Ella Libanova on 18-year-old mobilization, demographic crisis, and migrants*. BBC News Ukraine. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=JGXsJ25iCpA>
10. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Average monthly wages by economic activity for the quarter*. Available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/gdn/snzs/snzs\\_ek/smzs\\_ek\\_24\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/gdn/snzs/snzs_ek/smzs_ek_24_ue.xlsx)
11. Finance.ua. (2024). *Average salaries in Europe (comparison with Ukraine)*. Available at: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/yaki-v-yevropi-seredni-zarplaty-porivniannia-z-ukrainoiu>
12. National Bank of Ukraine. (December 27, 2023). *Pro vnesennia zmin do Polozhennia pro polityku vynahorody v banku* [On amendments to the Regulation on remuneration policy in the bank]. (No. 189). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0189500-23#Text>
13. European Parliament and Council. (June 26, 2013). *Directive 2013/36/EU on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_036-13#n5](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_036-13#n5)
14. Work.ua. (2024). *Salary statistics in Ukraine*. Available at: <https://www.work.ua/stat/>
15. Verkhovna Rada of Ukraine. (July 5, 2012.). *Pro zainiatist naseleennia* [On employment of the population] (No. 5067-VI). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (January 24, 2023). *Pro zatverdzhennia tekhnichnoho opysu, zrazka blanka, form zaiav dlia otrymannia ...* [On approval of technical descriptions for employment permits for foreigners] (No. 68). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68-2023-п#Text>
17. European Parliament and Council. (October 20, 2021). *Directive 2021/1883 on conditions of entry and residence of third-country nationals for highly qualified employment*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex:32021L1883>

**Oleksandr Stepanov, Private Higher Education Establishment “European University”. Challenges of attracting human resources to the banking sector of Ukraine in modern conditions.**

**Annotation.** The article examines the challenges of attracting human resources to Ukraine's banking sector under modern conditions characterized by war, demographic crisis, and growing labor market competition. Based on an analysis of statistical data, literature sources, and current legislation, the paper highlights the key challenges faced by banks as employers. One of the main barriers identified is the labor shortage caused by a decrease in the working-age population and the emigration of skilled workers to countries where working conditions and wages are significantly better than in Ukraine. It is noted that the average monthly salary in Ukraine's banking sector is less competitive compared to European countries, even when factoring in tax burdens and living expenses. The study emphasizes the impact of regulatory restrictions, particularly NBU Board Resolution No. 189 dated December 27, 2023, which imposes stricter conditions on variable remuneration payments and broadens the criteria for defining influential persons. This significantly reduces the sector's attractiveness to mid-level and top management, who often seek opportunities in less regulated industries such as IT or FMCG. For entry-level employees, barriers include both low salary levels and high qualification expectations. The article identifies factors that contribute to the negative image of the banking sector, including high work intensity and stress levels, limited flexibility in work schedules, bureaucratic processes, and low opportunities for creativity. For young professionals and skilled workers who have emigrated, Ukraine's banking sector is less appealing compared to more dynamic and attractive employers abroad. The article proposes a set of measures to address the labor shortage, including increasing salary levels, easing requirements for specialized education for entry-level positions, actively building an employer brand, and introducing flexible working conditions. At the state level, it is recommended to adapt labor and banking legislation, implement incentives for the return of Ukrainian specialists from abroad, and modernize remuneration policies to align with the realities of wartime conditions. The article contributes to the study of human capital management in the banking sector, emphasizing the need for adaptation to contemporary economic and social challenges. It will be useful for the academic community, representatives of banking institutions, and government bodies involved in developing strategies for economic recovery.

**Keywords:** banking sector, labor shortage, human resource management, regulatory restrictions, remuneration, labor migration, employer branding, labor market, international standards.