

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-48>

УДК 331.52:336.7

**Фімяр Світлана Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

**Сімаков Станіслав Геннадійович**

аспірант,  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0634-9515>

**Svitlana Fimyar, Stanislav Simakov**

Private Higher Education Establishment "European University"

**АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ:  
ДИНАМІКА, СТАТИСТИКА ТА БЕЗПЕКА****ANALYSIS OF THE LABOR MARKET OF THE BANKING  
SECTOR: DYNAMICS, STATISTICS AND SECURITY**

**Анотація.** У статті проаналізовано трансформацію ринку праці банківського сектору України в умовах сучасних соціально-економічних викликів, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами впливу. Зосереджено увагу на ключових причинах зниження попиту на банківських фахівців, зокрема автоматизації банківських процесів, переходу на дистанційне обслуговування клієнтів та зменшення фізичної присутності відділень. Досліджено зміну вимог до професійної компетентності працівників банків, включаючи потребу в цифрових навичках, аналітичному мисленні, гнучкості та здатності працювати в умовах постійних змін. Проведено статистичне дослідження рівня напруженості на ринку праці, що дозволило виявити особливості працевлаштування молодих спеціалістів, зокрема розрив між рівнем підготовки випускників і очікуваннями роботодавців. Порівняно конкурентоспроможність українського банківського персоналу із працівниками аналогічної сфери в країнах Європи, акцентовано на проблемах адаптації українських фахівців до європейських стандартів банківської діяльності. Встановлено зв'язок між динамікою зайнятості у банківській сфері та рівнем стабільності функціонування банківської системи загалом. Надано узагальнений портрет сучасного банківського спеціаліста, з урахуванням актуальних вимог ринку праці.

**Ключові слова:** ринок праці, безробіття, банк, кредитна установа, автоматизація, IT-технології, процес оздоровлення банківського сектора, безпека банківського сектору.

**Summary.** The article examines the transformation of the labor market in Ukraine's banking sector under current socio-economic challenges. It identifies the key causes behind the declining demand for banking specialists and highlights the shift in qualification requirements for financial professionals. Special attention is given to the employment prospects of young banking employees compared to their counterparts in European countries, focusing on their competitiveness and adaptability to changing market conditions. A comprehensive statistical analysis based on national labor market data from the State Statistics Service of Ukraine and international comparative reports from Eurostat was conducted to assess the level of market tension and structural changes in employment dynamics. The study revealed a noticeable imbalance between the supply of qualified personnel and the actual demand of financial institutions, especially in regional markets. It was found that despite formal education, many graduates face significant barriers to entering the banking profession, which impacts the overall efficiency and security of the sector. The findings suggest that the decline in job offers correlates with the automation of financial services, mergers of banking institutions, and a shift toward universal digital banking models. A portrait of a candidate for the position of banking specialist has been provided. The required competencies now include not only basic financial knowledge but also digital literacy, risk management skills, analytical thinking, and the ability to adapt to technological innovation. Additionally, the article outlines policy recommendations for improving employment mechanisms and vocational training in line with international best practices. Strengthening the labor foundation of the banking sector is positioned as a key component for ensuring institutional resilience, economic stability, and long-term sectoral competitiveness in the global financial environment.

**Keywords:** labor market, unemployment, bank, credit institution, automation, IT technologies, banking sector recovery process, banking sector security.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах функціонування банківського сектору України спостерігається посилення впливу зовнішніх соціально-економічних викликів, зокрема глобальних кризових процесів, цифровізації, структурної перебудови економіки та воєнних дій на території країни. Одним із найвразливіших елементів цієї сфери є ринок праці, що реагує на всі зміни із затримкою, але досить чітко демонструє кризові явища.

В останні роки вітчизняна банківська система стикається із зниженням попиту на традиційні банківські професії, скороченням чисельності персоналу, переглядом функціональних обов'язків і посиленням вимог до професійної підготовки працівників. Поряд з цим зростає значення цифрових компетентностей, гнучкості, здатності до швидкої адаптації в умовах змін. Особливої уваги потребує питання працевлаштування молодих спеціалістів, які входять у професійне середовище в умовах структурних трансформацій. Водночас важливо оцінити рівень їхньої конкурентоспроможності не лише у національному, а й у міжнародному вимірі. Актуальність дослідження обумовлена також необхідністю переосмислення підходів до підготовки та перепідготовки кадрів, удосконалення освітніх програм і формування нової кадрової політики у сфері банківської діяльності. Постає завдання забезпечити кадрову безпеку галузі як одну з умов її стійкого розвитку в умовах невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасного стану ринку праці у банківському та фінансовому секторі, а також дослідження проблем зайнятості, підготовки й адаптації кадрів до нових умов функціонування фінансових установ стали предметом пильної уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у вивчення даної тематики зробили такі дослідники, як Н.І. Данік [3], А.В. Крамаренко, І.О. Палецькова [10], В.М. Омельченко [9], Т.Б. Городецька [2], І. В. Бойко, Т.В. Жуковська, І.Б. Пушкар [13]. Вони розкривають особливості трансформації професійної структури зайнятості у банківській сфері під впливом цифровізації, впровадження інноваційних технологій та зміни форм трудових відносин.

До кола сучасних науковців, які продовжують дослідження питань кадрової політики в банківському секторі, розвитку цифрових компетентностей працівників, адаптації молодих спеціалістів та трансформації освітніх програм відповідно до вимог ринку, належать О.М. Литвин, О.В. Петрович, Л.Г. Смоляр, К.Р. Жирій [4], К.В. Сухоставець [12], Н. С. Ковтун, А.М. Баранов, Т.І. Гаврилюк [1]. У їхніх працях особливу увагу приділено впливу сучасних викликів – війни, еміграції, мобілізації, цифрового переходу – на формування нової кадрової стратегії фінансових

установ. Зазначені дослідження становлять цінну наукову базу для подальшого вдосконалення механізмів забезпечення стійкої зайнятості, розвитку людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності банківського сектора України в умовах глобальних змін.

**Метою статті** є дослідити трансформацію ринку праці банківського сектора України в умовах сучасних соціально-економічних викликів, проаналізувати зміни у вимогах до професійної компетентності працівників та обґрунтувати необхідність адаптації освітніх програм ринку до потреб праці для зміцнення кадрової безпеки галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах триваючих воєнних подій в Україні особливої актуальності набуває необхідність системного та багатогранного дослідження особливостей функціонування ринку праці, що обумовлено глибокими трансформаціями в економічній і соціальній структурі держави. Збройний конфлікт виступає каталізатором масштабних структурних зрушень, які по-різному впливають на окремі сектори економіки, зокрема на банківську систему, що відіграє визначальну роль у підтриманні фінансової стабільності.

Військові дії спричиняють суттєві демографічні та соціальні зрушення, зокрема масштабну міграцію населення, мобілізацію працездатних громадян та руйнування інфраструктури. Ці процеси зумовлюють:

- зміщення структури зайнятості у бік загострення конкуренції за робочі місця та зниження якості людського капіталу внаслідок деформації професійних навичок;
- послаблення трудової мотивації, зумовлене високим рівнем економічної нестабільності та психологічним навантаженням [4].

З економічної точки зору війна спричиняє значне падіння рівня ВВП (на 30–40 %), що веде до згорання виробництва в ключових промислових кластерах та зниження інвестиційної привабливості країни. Це, у свою чергу, негативно впливає на наповнення державного бюджету та фінансову стійкість.

Банківська система України в таких умовах зазнає глибоких трансформацій: скорочується кількість активних фінансових установ (за період 2018–2022 років – понад 20 %), змінюється структура кредитного портфеля – пріоритет надається фінансуванню оборонно-промислового комплексу. Зростають кредитні ризики, що зумовлено дестабілізацією бізнес-середовища. Це вимагає глибокого аналітичного опрацювання для збереження стабільності банківської сфери [15].

Незважаючи на те, що провідні банки України продовжують свою діяльність та мають деякі позитивні зрушення, відновлення довоєнного стану ще триває і нажалі на це знадобиться не один рік.

Ринок праці банківських фахівців в Україні за умов економічних пріоритетів, військових дій і політичних змін зазнав серйозні модифікації. Головною тенденцією на українському фінансовому ринку залишається скорочення банківських одиниць.

Напружена кадрова ситуація виникла через злиття та поглинання банків. У 2014 році кількість відкликів ліцензій банків (понад 20 з початку року, за даними РіаРейтинг) та інших фінансових компаній залишалася високою, була рекордною (рис. 1).

Загалом за період 2014–2024 років було понад 60 банківських установ позбавили ліцензій на ведення діяльності, не враховуючи окремих видів ліцензованої діяльності та послуг. Причому деякі послуги припиняти надавати в період 2020–2021 років а деякі відповідно до рішень НБУ в період військової агресії з боку Росії.

Відповідно до аналітичних даних Національного банку України, у період з 2014 по 2024 рік відбулося суттєве скорочення кількості банківських установ, що супроводжувалося масовим відкликанням та анулюванням банківських ліцензій. Зокрема, з 2014 року було відкликано ліцензії понад 50 банківських установ, серед яких – ПАТ «Західінкомбанк», ПАТ «Автокразбанк», ПАТ «Старокиївський банк» та низка інших фінустанов, які не відповідали оновленим регуляторним критеріям [7]. Найбільша інтенсивність припала на період 2014–2016 років, що зумовлено системним очищенням банківського ринку, впровадженням жорсткіших стандартів регуляторного нагляду, підвищенням вимог до прозорості власності, платоспроможності та дотримання стандартів фінансового моніторингу.

Унаслідок кризових явищ, пов'язаних із фінансовою нестабільністю, геополітичними ризиками та втратою контролю над частиною територій, НБУ був змушений посилити політику нагляду, що призвело до масштабного перегляду діяльності банків та виведення з ринку несумлінних або неплатоспроможних учасників.

У наступний період – з 2019 по 2024 роки – темпи відкликання ліцензій помітно знизилися. Така тенденція свідчить про поступове відновлення стабільності у банківському секторі, покращення якості управління ризиками та підвищення надійності фінансових установ. Однак відкликання ліцензій продовжували мати місце, і причинами здебільшого виступали порушення нормативів ліквідності, здійснення ризикової діяльності, невиконання банками вимог законодавства щодо запобігання відмиванню доходів, а також інші прояви фінансової непрозорості [8].

Упродовж 2020–2024 років Національний банк України продовжував політику очищення банківського та небанківського фінансового секторів, зосереджуючись на відкликанні ліцензій у фінансових установ, які порушували нормативи або втрачали фінансову стійкість. Хоча після масових відкликів у 2014–2016 роках ринок частково стабілізувався, в окремі роки регулятор знову вживав рішучих заходів.

Зокрема, у серпні 2023 року НБУ відкликав банківську ліцензію у АТ АКБ «Конкорд» через системні порушення у сфері фінмоніторингу. У липні того ж року Sense Bank (раніше – Альфа-Банк) було націоналізовано через зв'язки з державою-агресором. Роком раніше, у 2022-му, завершено ліквідацію Промінвестбанку, що також перебував під контролем російських акціонерів.

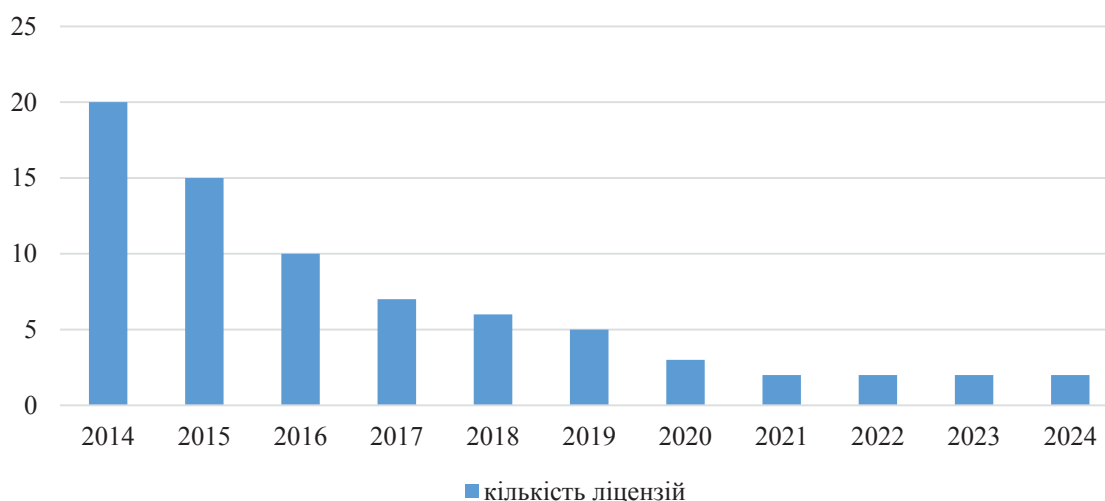


Рисунок 1 – Кількість анульованих ліцензій банків в Україні за 2014–2024 роки

Джерело: [7]

У небанківському секторі регулятор також активно реагував на порушення. У 2021–2023 роках були відкликані ліцензії у компаній «Фінком Кредит», «Фінод», «Праймарі Капітал» та кількох кредитних спілок, головню через недопуск до перевірок або порушення вимог законодавства. Значна частина ануляцій також була добровільною – фінансові установи самостійно ініціювали виключення з реєстру через припинення діяльності.

Загалом упродовж п'ятирічного періоду спостерігалось зниження кількості примусових відкликаних ліцензій у порівнянні з попередніми роками, що свідчить про поступову стабілізацію ринку та ефективніше регуляторне середовище.

Загалом, за останнє десятиліття в Україні було анульовано ліцензії приблизно у 60–70 банків, з концентрацією більшості випадків у 2014–2016 роках. Подальше зниження кількості відкликаних демонструє тенденцію до оздоровлення банківського середовища, підвищення його прозорості та ефективності регуляторної політики Національного банку, що стало можливим завдяки системним реформам у фінансовому секторі.

Попри складну ситуацію на ринку праці банківського сектору, що була охарактеризована вище, експерти ринку праці зазначають, що суттєвого зростання кількості висококваліфікованих фахівців, як і масового зниження їхніх очікувань щодо заробітної плати, не відбулося. За даними аналітичних оглядів провідних українських платформ з працевлаштування (зокрема Work.ua та grc.ua), у 2023–2024 роках спостерігається поступове, але впевнене відновлення активності претендентів на вакансії в банківській сфері.

У порівнянні з кризовим 2014 роком, кількість резюме у відповідному секторі зросла приблизно на 18–20%, що свідчить про відновлення довіри до банківського сектора як до стабільного роботодавця. Це підтверджує тенденцію поступового згасання хвилі масових скорочень, характерної для періоду економічної нестабільності, та свідчить про поступове зростання привабливості галузі для фахівців [10, с. 62].

Більше того, попит з боку банківських установ на молодих спеціалістів з оновленими цифровими компетенціями та аналітичними навичками зростає, що створює підґрунтя для подальшої трансформації кадрової політики у галузі. Це також узгоджується з помірним зростанням рівня заробітної плати у банківському секторі, особливо у великих містах, таких як Київ, Львів та Дніпро.

Незважаючи на велику кількість резюме, багато компаній стверджують, що мають проблеми з пошуком банківських фахівців. Однією з причин зміни вимог роботодавців до претендентів є автоматизація робочих процесів. Представники ІТ-індустрії та деякі високотехнологічні фінансисти вважають, що використання штучного

інтелекту незабаром радикально змінить банківську сферу.

Протягом останнього десятиліття (2015–2024 рр.) банківський сектор України зазнав суттєвих змін у структурі зайнятості. Ці трансформації зумовлені низкою факторів, серед яких – реформи, економічні кризи, технологічні зміни та зовнішні виклики, зокрема пандемія та війна. Аналіз динаміки скорочень працівників у банках свідчить про кілька характерних етапів [13].

2015–2016 роки стали піковими за рівнем скорочень – тоді роботу втратили приблизно 15–25% (у 2015) та 10–15% (у 2016) співробітників банківських установ. Ці показники були безпосередньо пов'язані з масштабним очищенням банківської системи, ініційованим Національним банком України після кризи 2014 року. Багато банків було виведено з ринку через неплатоспроможність, що спричинило масштабні скорочення персоналу.

У 2017–2019 роках відбулося поступове зменшення темпів скорочення: від 10% до 2–4%, що свідчило про відносну стабілізацію сектору. Банки зосередили увагу на оптимізації, автоматизації внутрішніх процесів та цифровій трансформації, що дало змогу скорочувати штати більш контрольовано.

2020 рік позначився новим зовнішнім шоком – пандемією COVID-19. Через запроваджені карантинні обмеження та економічне уповільнення низка банківських установ знову вдалася до скорочення персоналу, переважно в обслуговувальному секторі. Загальний рівень скорочень у цей період оцінюється на рівні 5–7%.

2021 рік демонструє деяке поліпшення: скорочення становили лише 2–3%, що підтверджує адаптацію банків до нових умов роботи, включаючи віддалене обслуговування клієнтів та цифрові інструменти [4].

Із 2022 року, з початком повномасштабної війни, знову спостерігалися збої в роботі банківських установ, особливо в регіонах, які зазнали окупації чи активних бойових дій. Хоча загальнодержавна цифра скорочень була відносно помірною (3–5% у 2022 р.), вплив був локалізований і неоднорідний.

2023–2024 роки засвідчили тенденцію до стабілізації: рівень скорочень у ці роки не перевищував 1–3%, з фокусом на підвищенні продуктивності праці, автоматизації рутинних операцій та вдосконаленні кадрової структури.

Наразі вже змінилася робота самих банківських співробітників. Якщо раніше багато працівників виконували однотипні рутинні операції, то тепер банки за допомогою впровадження нових технологій мають можливість скоротити персонал, задіяний у паперовому документообігу. Алгоритми штучного інтелекту вже зараз здатні проаналізувати поведінку кожного окремого клієнта,

виявити його персональні потреби та можливості, а також змодельовати ризики для бізнесу. За оцінками експертів Work.ua, до 2028–20230 років 80% рішень, які приймає бізнес, буде довірено штучному інтелекту.

У кол-центрах банків України вже повним ходом використовуються боти – роботи-консультанти з використанням мовних технологій та простих форм штучного інтелекту для допомоги у вирішенні нескладних питань. Для автоматичного управління інвестиціями використовуються робоедвайзери. При цьому вкрай перспективними технологіями є системи штучного інтелекту, які здатні самонавчати і допомагають приймати складні рішення на основі обробки великих масивів даних.

Сучасний ринок праці банківського сектору в Україні висуває до претендентів чіткі вимоги, які базуються на поєднанні освіти, професійного досвіду, ключових компетенцій і загального рівня підготовки. На основі статистичних даних та аналітичних оцінок можна сформувавши типовий портрет фахівця, який має найбільші шанси на успішне працевлаштування в банківських установах (рис. 2) [13].

Основна вікова категорія працівників банківських установ – від 22 до 60 років, причому найбільш активною вважається група 22–35 років, яка охоплює молодих спеціалістів та кандидатів із базовим або середнім досвідом. Середній вік працівників банківських структур, за даними Національного банку України, становить близько 47–48 років. Водночас спостерігається майже

рівномірний розподіл за статтю: приблизно 55% жінок та 45% чоловіків, що свідчить про гендерну рівновагу у сфері.

Переважає більшість кандидатів має вищу освіту. Найбільш затребуваними є дипломи за спеціальностями економіка, фінанси, банківська справа, а також право. Часто роботодавці надають перевагу кандидатам, які отримали освіту у профільних закладах, мають практичну підготовку або проходили додаткове професійне навчання – курси з банківської справи, фінансового моніторингу, ризик-менеджменту тощо (рис. 3).

До основних компетенцій, якими повинен володіти кандидат, належать [12, с.161]:

- Глибоке знання банківських продуктів та послуг – депозитних, кредитних, інвестиційних.
- Навички роботи з клієнтами, включаючи вміння встановлювати контакт, надавати консультації, вирішувати конфлікти.
- Аналітичне мислення та здатність працювати з великими обсягами фінансової інформації.
- Знання нормативно-правової бази, включаючи акти НБУ, законодавство у сфері фінансів та протидії відмиванню коштів.

• Володіння спеціалізованим банківським програмним забезпеченням, зокрема АБС, CRM-системами, інструментами фінансової аналітики.

У сучасних умовах особливо ціниться цифрова грамотність, готовність до навчання та швидкої адаптації до нових банківських технологій.

Стаж роботи в банківській або суміжній сфері (фінанси, страхування, аудит) є важливою перевагою. Більшість роботодавців очікує, що кан-

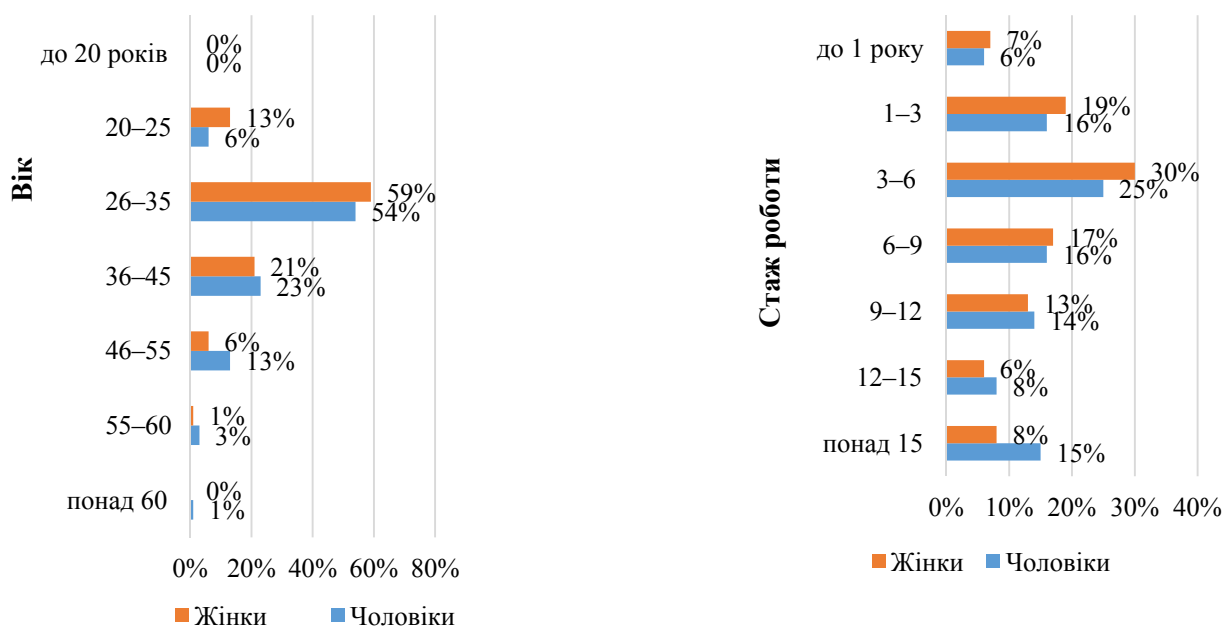


Рисунок 2 – Портретні вимоги до віку та стажу потенційного банківського спеціаліста

Джерело: [4; 5; 13]

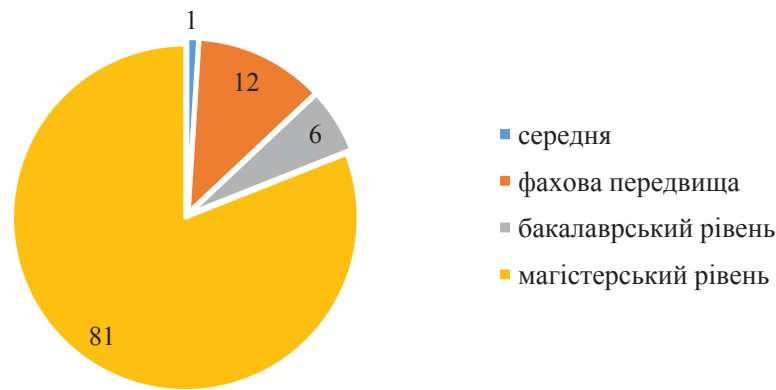


Рисунок 3 – Вимоги освіти до претенденту на посаду банківського спеціаліста

Джерело: [4; 5; 13]

дидат матиме від 1 до 5 років досвіду, однак також високо оцінюється середній рівень досвіду 13–14 років, характерний для більшості співробітників банків. Така тенденція вказує на високий рівень професійної зрілості персоналу та важливість збереження досвідчених кадрів.

**Висновки.** На думку фахівців Work.ua, до 2030 року ринок праці для банківських бухгалтерів початкового рівня та діловодів може скоротитися в 3 рази. Також знизиться попит на працівників call-центрів, спеціалістів з обробки інформації. При цьому зросте попит на IT-спеціалістів: мобільних розробників, фахівців з кібербезпеки, аналітиків Big Data.

Таким чином, ринок праці банківського сектора в Україні в даний час знаходиться в процесі відновлення від таких економічних обставин, як масове відкликання ліцензій комерційних банків, падіння гривні, стагнації в реальному секторі економіки та запровадження зарубіжних санкцій.

Ринок праці в банківській сфері поступово відновлюється.

Хоча у кризовий період спостерігалось суттєве скорочення кадрів (до 25% у 2015 році), з 2017 року ці показники почали знижуватись. Після сплеску скорочень у 2020 році, викликаного пандемією COVID-19, у 2022 році знову відбулося уповільнення кадрових змін через війну. Проте в 2023–2024 роках динаміка стабілізувалась, і ринок праці поступово адаптується до нових реалій.

Попит на фахівців у банківській сфері залишається стабільним.

Незважаючи на виклики, чисельність професійних претендентів не зменшилася. Ринок демонструє зацікавленість у фахівцях з профільною вищою освітою, з досвідом роботи та сучасними компетенціями. Це свідчить про те, що банківська галузь зберігає привабливість як для роботодавців, так і для працівників.

Сформувався чіткий соціально-професійний портрет банківського працівника. Типовий кандидат – це особа віком 22–60 років, із вищою економічною, фінансовою або юридичною освітою, досвідом роботи у сфері від 1 до 5 років (або середнім стажем 13–14 років) та набором ключових компетенцій. Зокрема, йдеться про знання банківських продуктів, нормативної бази, аналітичні навички, комунікаційні здібності та володіння IT-інструментами. Спостерігається гендерна рівновага серед працівників, що свідчить про інклюзивність сфери.

Основні сучасні тенденції банківської сфери включають цифровізацію, підвищення ефективності та адаптацію до умов нестабільного середовища. Банки фокусуються на автоматизації процесів, оновленні кадрової політики та впровадженні нових технологій. Це висуває нові вимоги до працівників – гнучкість, здатність до швидкого навчання, антикризове мислення та готовність до змін.

### Список використаних джерел:

1. Гаврилюк Т.І. *Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу банківських установ. Економіка і прогнозування*. 2023. № 8. С. 190–195.
2. Городецька Т. Б., Яновський Д. Л. Ринок праці в Україні: проблеми та можливості їх рішення. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки*, м. Житомир, 16–18 травня 2018 р. Житомир, 2018. С. 524–516.
3. Данік Н. І. *Трансформація ринку праці в банківському секторі України в умовах цифровізації. Економіка та держава*. 2021. №3. С. 45–49.
4. Мобілізація змінила український ринок праці: кого наразі шукають роботодавці. *Oboz.ua*: веб-сайт. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/economy/mobilizatsiya-zminila-ukrainskij-rinok-pratsi-kogo-narazi-shukayut-robotodavtsi.htm> (дата звернення: 09.06.2025).

5. Інфографіка. *Державна служба зайнятості*: веб-сайт. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/infograph> (дата звернення: 07.06.2025).
6. Про Національний банк України : Закон України від 20 травня 1999 р. № 679-XIV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 07.06.2025).
7. Наглядова статистика банківського сектора. *Національний банк України* : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 09.06.2025).
8. Річний звіт 2024. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2024.pdf?v=13](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13) (дата звернення 09.06.2025).
9. Омельченко В. М. Підготовка кадрів для банківського сектору в умовах інноваційного розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 1. С.70–75.
10. Палецькова І. О. Аналіз потреб ринку праці у банківській сфері: сучасний стан та тенденції. *Вісник економічної науки України*. 2020. №2. С. 60–65.
11. Пушкар І. Б. Стратегічне управління персоналом у банківських установах: сучасні підходи. *Економіка та управління*. 2023 № 3. С. 110–115.
12. Сухостаєць К. В. Розвиток професійних компетенцій банківських працівників в умовах цифровізації. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С.160–165.
13. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*: веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (дата звернення 09.06.2025).

### References:

1. Havryliuk T. I. (2023) Stratehichne planuvannya rozvytku kadrovoho potentsialu bankivskykh ustanov [Strategic planning of the development of human resources potential of banking institutions]. *Ekonomika i prohnozuvannya – Economy and Forecasting*, vol. 8, pp. 190–195. (in Ukrainian)
2. Horodetska T. B., Yanovskyi D. L. (2018) Rynok pratsi v Ukraini: problemy ta mozhlyvosti yikh rishennia [Labor market in Ukraine: problems and possibilities for their solution]. *Vseukrainska naukovo-praktychna on-line konferentsiia здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки* (Zhytomyr, May 16–18, 2018). Zhytomyr. (in Ukrainian)
3. Danik N. I. (2021) Transformatsiia rynku pratsi v bankivskomu sektori Ukrainy v umovakh tsyfrovalizatsii [Transformation of the labor market in the banking sector of Ukraine under digitalization]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, vol. 3, pp. 45–49. (in Ukrainian)
4. Mobilizatsiia zminyla ukraïnskyi rynek pratsi: koho narazi shukaiut robotodavtsi [Mobilization changed the Ukrainian labor market: who employers are looking for now]. Available at: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/economy/mobilizatsiya-zminila-ukraïnskiy-rinok-pratsi-kogo-narazi-shukayut-robotodavtsi.htm> (in Ukrainian)
5. Infografika [Infographics]. Available at: <https://dcz.gov.ua/stat/infograph> (in Ukrainian)
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). On the National Bank of Ukraine: Law of Ukraine of May 20, 1999 No. 679-XIV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (in Ukrainian)
7. Nahlidova statystyka bankivskoho sektoru [Supervisory statistics of the banking sector]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (in Ukrainian)
8. Richnyi zvit 2024. Natsionalnyi bank Ukrainy [Annual report 2024. National Bank of Ukraine]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2024.pdf?v=13](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13) (in Ukrainian)
9. Omelchenko V. M. (2023) Pidhotovka kadriv dlia bankivskoho sektoru v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Staff training for the banking sector under conditions of innovative development]. *Ekonomika i prohnozuvannya – Economy and Forecasting*, vol. 1, pp. 70–75. (in Ukrainian)
10. Palets'kova I. O. (2020) Analiz potreb rynku pratsi u bankivskii sferi: suchasnyi stan ta tendentsii [Labor market needs in the banking sector: current state and trends]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. 2, pp. 60–65. (in Ukrainian)
11. Pushkar I. B. (2023) Stratehichne upravlinnia personalom u bankivskykh ustanovakh: suchasni pidkhody [Strategic personnel management in banking institutions: modern approaches]. *Ekonomika ta upravlinnia – Economy and Management*, vol. 3, pp. 110–115. (in Ukrainian)
12. Sukhostavets K. V. (2021) Rozvytok profesiinykh kompetentsii bankivskykh pratsivnykiv v umovakh tsyfrovalizatsii [Development of professional competencies of bank employees under digitalization]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, vol. 5, pp. 160–165. (in Ukrainian)
13. Osnovni kharakterystyky rynku pratsi Ukrainy u pershomu pivrichchi 2024 roku [Key characteristics of the labor market in Ukraine in the first half of 2024]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 09.06.2025