

УДК 331.5

Кравченко І. С.*доктор економічних наук, професор,**Університет банківської справи, Львів, Україна;**e-mail: irina.kravchenko999@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-2159-6221***Домуз О. О.***аспірантка,**Університет банківської справи, Львів, Україна;**e-mail: elenadomuz@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-1911-0181*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАЙНЯТОСТІ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. У результаті проведеного дослідження виділено і проаналізовано сучасні характерні особливості зайнятості в банківському секторі України, які сформувалися під впливом нових напрямів і тенденцій трансформації зайнятості, поява і розвиток яких були спричинені глобалізаційними соціально-економічними процесами і кризою COVID-19. Установлено високий рівень привабливості зайнятості у вітчизняному фінансовому секторі, обумовлений більш високим рівнем оплати праці в ньому, широкими можливостями для молодих працівників навіть без досвіду роботи, що спричиняє ситуацію значного навантаження на одну вакансію у фінансовому секторі та низьку мобільність персоналу через страх втратити посаду. Визначено вплив цифровізації банківської сфери щодо як позитивних наслідків для зайнятості, що зумовлюються створенням поліпшених робочих місць у нових сферах роботи банківських установ та з новими завданнями, так і негативних, які передбачають скорочення потреби в кадрах і зменшення кількості робочих місць. Проаналізовано проблеми, що перешкоджають досягненню ефективної зайнятості в банківському секторі за сучасних умов, і визначено тенденції до розширення і превалювання додаткових навичок працівників, наявність яких забезпечує високопродуктивну роботу банківських установ. Охарактеризовано сучасні пріоритети діяльності банківських установ, що ґрунтуються на широкому використанні інновацій та інформаційних технологій, розвитку онлайн-каналів і штучного інтелекту, що змінює структуру посад і найбільш суттєво впливає на формування і забезпечення тих посад, які передбачають наявність у працівника високої кваліфікації та рівня освіти. Визначено, що під впливом цифровізації економічної діяльності від банківських працівників, окрім володіння основними управлінськими, професійними і соціальними компетенціями, вимагається набуття та опанування спеціальних технічних навичок. На основі аналізу фахових джерел літератури та експертних висновків провідних HR-компаній розроблено сучасний профіль працівника банківської сфери і встановлено, що сьогодні найбільший попит у банківських установах має працівник, що володіє поєднанням технічних, соціоемоційних і передових когнітивних навичок.

Ключові слова: зайнятість, банківський сектор, компетенції банківського працівника, дистанційна зайнятість, цифровізація.

Формул: 0; рис.: 2; табл.: 0; бібл.: 12.

Kravchenko I.*Doctor of Economics, Professor,**Banking University, Lviv, Ukraine;**e-mail: irina.kravchenko999@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-2159-6221***Domuz O.***Ph. D. student,**Banking University, Lviv, Ukraine;**e-mail: elenadomuz@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-1911-0181*

PECULIARITIES OF EMPLOYMENT IN THE BANKING SECTOR OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

Abstract. As a result of the study, the current characteristics of employment in the banking sector of Ukraine, which were formed under the influence of new directions and trends in the transformation of employment, the emergence and development of which was caused by globalization socio-economic processes and the crisis COVID-19. A high level of attractiveness of employment in the domestic financial sector has been established due to higher wages in it, wide opportunities for young workers even without work experience, which causes a situation of significant workload per vacancy in the financial sector and low staff mobility for fear of losing a job. The impact of digitalization of the banking sector in terms of both positive consequences for employment due to the creation of improved jobs in new areas of banking institutions and with new tasks, and negative, which include reducing the need for staff and reducing the number of jobs. The problems that hinder the achievement of effective employment in the banking sector in modern conditions are analyzed and the tendencies to expand and prevail additional skills of employees, the presence of which ensures the highly productive work of banking institutions. The peculiarities of the influence of innovations and modern technologies on the formation and provision of highly qualified positions in banking institutions, which, under the influence of digitalization of economic activity, requires employees to acquire and master special technical skills. Based on the analysis of professional sources of literature and expert opinions of leading HR companies, a modern profile of a banking employee has been developed and it is established that today the greatest demand in banking institutions is an employee with a combination of technical, socio-emotional and advanced cognitive skills.

Keywords: employment, banking sector, competencies of a bank employee, remote employment, digitalization.

JEL Classification M5, J21, J40

Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 0; bibl.: 12.

Вступ. З позицій досягнення стратегічної діяльності банківських установ стрижневою проблемою в умовах модернізації економіки завжди було забезпечення найбільш ефективної зайнятості працівників. Але якщо раніше в забезпеченні ефективної зайнятості головним було створення нових робочих місць, то сьогодні центр уваги зміщується на їхнє якісне вдосконалення, що пов'язано із впливом глобальних макроекономічних факторів, цифровізацією суспільства і переходом на новий рівень розвитку суспільних відносин.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Теоретико-методичну основу досліджень наукових проблем, пов'язаних із вивченням особливостей зайнятості у різних секторах економіки, в тому числі і банківському, створили такі вчені-економісти: М. Арнтз [2], С. Берроу [3], В. В. Близнюк [4], Е. Д. Вайсман [6], Т. Грегори [2], О. А. Грішнова [1; 5], К. Дель Карпіо [7], У. Зіерахн [2], І. С. Каленюк [8], Т. Є. Кузнецова [9], О. В. Купець [7], А. О. Олефір [7], Р. Мослі [3], Н. Мюллер [7], І. Л. Петрова [4], Л. А. Петрова [9] та інші.

Попри досить глибоке висвітлення в економічній літературі особливостей і характеристик зайнятості в банківській сфері та оцінки їхньої ефективності, досі залишаються недослідженими багато напрямів діяльності фінансово-кредитних установ і їхніх філій, що під впливом сучасних тенденцій трансформації економічних і соціальних процесів набули нових форм функціонування та мають важливе теоретичне і прикладне значення. Так, до теперішнього часу недостатньо розкрито і не систематизовано особливості зайнятості в банківському секторі під впливом тенденцій цифровізації та пандемії; не визначено якісний аспект трансформації компетентнісних характеристик банківського працівника, і хоча інтерес до цього напрямку досліджень зростає як з боку науковців, так і з боку практиків, у наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених відсутня цілісна концепція аналізу особливостей зайнятості в банківському секторі України.

Метою статті є визначення характерних особливостей зайнятості у вітчизняному банківському секторі у взаємозв'язку із сучасними тенденціями трансформації соціально-економічних процесів, які впливають не лише на фінансові результати діяльності

вітчизняних банківських установ, а й формують новий якісний аспект профілю сучасного банківського працівника.

Методологія і методи дослідження. Для досягнення поставленої мети були використані такі методи дослідження: абстрактно-логічний і порівняльний аналіз — при розкритті сутності та характеристик особливостей діяльності банківських установ в Україні, для поглибленого вивчення окремих видів діяльності та роботи персоналу в банківських установах; експертні оцінки фахівців, що використовувалися при розкритті та формуванні тенденцій зайнятості та ринку праці фінансового сектору України; графічні методи — при поданні комплексних результатів дослідження; діалектичний метод — для здійснення теоретичних узагальнень, визначення проблем, що формують певні тенденції зайнятості в банківському секторі. При формуванні профілю сучасного працівника банківської сфери були проаналізовані літературні джерела фахівців у банківській галузі, дані HR-компаній, які застосовано до авторських розробок.

Результати дослідження. Кожен етап розвитку економіки є якісно відмінним від попередніх і йому відповідає певна модель системи відносин зайнятості, тому її характеристики повинні бути адекватні сутнісним процесам функціонування суспільства. З урахуванням того, що на даний момент у глобальній економіці відбувається перехід до ери цифрової трансформації та зростання популярності штучного інтелекту, дедалі більша кількість досліджень демонструє доцільність урахування цього аспекту при вивченні особливостей зайнятості в банківському секторі України.

Цифрова трансформація несе в собі перетворення, викликані масовим упровадженням цифрових технологій, які генерують, обробляють, обмінюються і передають інформацію [10]. Так, за даними McKinsey, наскрізна цифровізація ключових процесів у традиційному банку (продаж нових продуктів, сервісне обслуговування) дозволяє скоротити їхню вартість на 40—60 %. При цьому вигоду отримує не тільки банк, а і його клієнти за рахунок скорочення часу, потрібного для отримання продукту або послуги, кількості документів і контактів із банком. Основна перевага цифрових технологій — швидкість і зручність надання фінансових послуг. Однак зворотним боком цифровізації банківської сфери є скорочення потреби в кадрах і, як наслідок, скорочення робочих місць [9]. Але слід зауважити, що завдяки технологіям та інноваціям можуть бути створені більш кращі робочі місця в нових сферах роботи банківських установ та з новими завданнями, де можуть бути задіяні працівники з необхідними навичками, що потребує від банківських установ сьогодні значних інвестицій у розвиток навичок своїх працівників для майбутніх професій.

Під впливом цифровізації в банківському секторі змінюється не тільки характер праці, а й уся система трудових відносин. Якщо в традиційній економіці між працівником і роботодавцем існують вертикальні економічні зв'язки, то в цифровій керівник уже не стільки управлінець, скільки людина, яка координує роботу працівників, які іноді перебувають на великій відстані один від одного. Відповідно, вертикальні зв'язки замінюються горизонтальними, при цьому значно послаблюється залежність працівника від керівника. Збільшення незалежності працівника супроводжується відповідним зростанням вимог до нього. Тому ключовими особливостями для ринку праці у банківській сфері є забезпечення гнучкості підготовлених працівників і їхньої здатності адаптуватися до мінливих потреб.

Виходячи з характеристик сучасних змін як ринку праці, так і сутності та якісних характеристик самого поняття «ефективна праця», ми виокремили такі особливості зайнятості в банківському секторі:

- характерною особливістю зайнятих у банківському секторі є високий рівень освіти та інтелектуального розвитку. Експертні дослідження свідчать, що більше ніж 80 % зайнятих у фінансовій сфері, а зокрема і банківській, мають вищу професійну освіту. Для банківського сектору характерне постійне вдосконалення професійних навичок, що досягається постійним проведенням навчань працівників. Організація навчання в банках проводиться за допомогою аудиторного і дистанційного навчання, створення власних тренінгових або навчальних центрів [4];

– для зайнятості в банківському секторі досвід роботи відіграє не першочергове значення. Так, за даними експертних досліджень, 2019 року найбільший попит мали працівники з досвідом від одного до трьох років (63 % усіх розміщених вакансій) і від трьох до шести років (22 % усіх розміщених вакансій), тобто зайнятість у банківському секторі орієнтована не стільки на досвід, скільки на професійні якості, гнучкість, здатність до швидкої адаптації та навчання, відкритість до інновацій і співпраці [11];

– для залучення й утримання найкращих працівників роботодавці приділяють серйозну увагу мотиваційній політиці та формуванню власного employer-brand (іміджу компанії як роботодавця), розробляючи спеціальні мотиваційні пакети практично для всіх категорій персоналу [3];

– банки піклуються про репутацію свого персоналу, тому питання укомплектування штатів вирішують переважно через систему посадового просування своїх фахівців, особливо керівників середньої ланки і провідних фахівців. Вирішення питань зайнятості за рахунок мігруючих банківських фахівців не вважається пріоритетним через завищену оцінку такими фахівцями своїх можливостей і наявності в них серйозних вимог до рівня заробітної плати;

– діджиталізація, мобільний банкінг, розвиток технологій спрощують процес взаємодії банків із клієнтами, однак для зайнятості в банківській сфері це означає оптимізацію чисельності персоналу, що супроводжується тенденцією до скорочення кількості офісів обслуговування;

– процес цифровізації зайнятості у фінансовій, у тому числі й банківській, сфері розпочався дещо раніше, порівняно з іншими сферами економічної діяльності і проходить не одноомовно, тому менше впливає на зайнятість молодих фахівців, у яких є час, щоб зреагувати й адаптуватися, на відміну від старшого покоління працівників, яким процес адаптації вдається значно важче або не вдається взагалі;

– одним із напрямів стратегії зайнятості банківських установ за сучасних умов є оптимізація витрат на персонал за рахунок консолідації його функцій і вивільнення надлишкової кількості працівників;

– ефективна зайнятість банків спрямована на пошук грамотного, професійного фахівця, що на практиці буває вкрай складно, оскільки вимоги банків досить високі. Портрет ідеального кандидата працівника банківської установи включає не тільки набір професійних якостей, відповідних тій чи іншій позиції, а й значну кількість особистісних компетенцій, які іноді набувають важливішого значення;

– незадоволеність попиту роботодавців у банківському секторі, адже пошук працівників спрямований, перш за все, на фахівців високої кваліфікації, при цьому на ринку праці спостерігається їхній брак. Фактично високі вимоги роботодавців і дефіцит фахівців спричиняють ситуацію, за якої єдиним виходом впоратися з дефіцитом фахівців на ринку праці і зберегти конкурентоспроможність банківських установ є значні інвестиції в кадри;

– специфікою зайнятості в банківських установах є особливе ставлення до досвіду роботи та його неперервності. Перебувати у статусі безробітного банківського працівника є прийнятним максимум до року, потім працевлаштування на роботу в банк навряд чи буде можливим не лише через втрату оперативних навичок професійної кваліфікації, а й через втрату довіри з боку банківських роботодавців;

– попит на банківських фахівців має хвилеподібну тенденцію з деякими коливаннями і піками, реагуючи на вплив сезонності, особливо під дією зовнішніх факторів, що визначають порядок ведення банківської діяльності. З цієї причини на певні ділянки роботи банки самостійно готують фахівців або поєднують певні ділянки роботи за рахунок підвищення навантаження на діючий персонал банку;

– для зайнятості в банківській діяльності існує неофіційний «віковий ценз» — 45 років. При цьому формування ефективної структури трудового потенціалу банків часто відбувається за рахунок професійного змикання різновікових фахівців, що дозволяє не тільки підтримувати баланс корпоративної поведінки персоналу, а й забезпечує взаємозамінність і передання професійного досвіду, адаптацію молодих фахівців до умов діяльності

конкретного банку. Фахівці з досвідом роботи у статусі безробітних, вік яких переважає 45 років, практично не мають шансів знову самостійно влаштуватися на роботу в банк (додаткова можливість існує за умов особистої рекомендації);

- за оцінками експертів, повна кадрова перестановка фахівців у банках відбувається приблизно один раз на 7—10 років;

- міграція банківських фахівців в умовах конкурентного середовища виконує роль механізму перерозподілу трудових ресурсів у напрямі комфортніших умов праці. «Перетікання» банківських фахівців має загальні напрямки руху по основних маршрутах: з банку і в банк;

- дифузія ринку банківських фахівців, тобто обмін із працевлаштування між банками та іншими секторами ринку праці, ґрунтується на «припливі» спеціальностей (юристи, математики, програмісти, фінансисти, маркетологи, секретарі, галузеві економісти, охоронці, перекладачі) з інших секторів галузевої економіки (фондовий, фінансовий, страховий, промисловий, торговий). На цій стадії, зазвичай, відбувається істотне перегрупування ринку з урахуванням стану попиту і пропозиції, інтенсивності працевлаштування, зростають ризики безробіття. Разом з цим сучасні дослідження зарубіжних учених показують, що передові цифрові технології мало впливають на загальний рівень зайнятості в усіх секторах економіки, але призводять до значного переміщення працівників між професіями і галузями [2];

- темпи падіння чисельності зайнятих у вітчизняному банківському секторі значно перевищують темпи скорочення чисельності зайнятих в економіці загалом;

- ринок праці фінансового сектору відрізняється більш молодим віком працівників. При цьому великий попит мають здобувачі — випускники профільних вишів навіть за браку досвіду в тій чи іншій сфері діяльності банку;

- привабливість зайнятості у вітчизняному фінансовому секторі обумовлена більш високим рівнем оплати праці в ньому. Так, заробітна плата штатних працівників фінансового сектору у грудні 2020 року становила 22,8 тис. грн, а середній розмір заробітної плати в державі — 14,2 тис. грн. Але більш високий рівень оплати праці вимагає більш високого рівня кваліфікації співробітників, оскільки їхній професіоналізм дозволяє домогтися більш високого рівня обслуговування клієнтів фінансових організацій і підвищення якості фінансових послуг [12];

- після значного скорочення числа комерційних банків у кризові періоди та трансформації зайнятості в цьому секторі утворилося кілька груп банківських фахівців: перша — з фахівців банку, яким вдалося втриматися на робочому місці в конкретному банку, незважаючи на всі проблеми в банківській системі за останні роки; друга — з фахівців банків, яким вдалося знову влаштуватися на роботу в банк протягом не дуже тривалого часу; третя — з фахівців банку, які також змогли влаштуватися на роботу в банк, попередньо змінивши свою колишню банківську спеціалізацію на суміжні банківські ділянки роботи; четверта — з фахівців банку, які не змогли знайти роботу в банках, через що перейшли в інші сектори економіки; п'ята — з фахівців банку, які тимчасово, сезонно і поперемінно працюють то в одному, то в іншому банку; шоста — з фахівців, що змінили свою колишню банківську спеціальність, здебільшого, через отримання другої вищої освіти, на небанківську спеціальність (юрист, програміст, психолог) з метою працевлаштування в будь-якому секторі ринку праці;

- сучасний фахівець банківського сектору повинен володіти низкою компетенцій, серед яких виділяються такі: управлінські (уміння віддавати розпорядження, ухвалювати спонтанні рішення, мотивувати колег, орієнтуватися на результат); професійні (знання банківського законодавства, уміння продавати банківські продукти і послуги, уміння працювати в команді); соціальні (стресостійкість, уміння знаходити спільну мову з клієнтом, доброзичливість і інші);

- тенденції у зміні рівня зайнятості банківського сектору характеризуються низькою питомою вагою працівників, що звільняються за власним бажанням, у загальній кількості звільнених;

- низька мобільність персоналу в банківському секторі, що пов'язана з небажанням змінювати роботодавця через страх зіштовхнутися зі скороченням штату або боязню не виправдати очікування на новому місці роботи;

- сучасні пріоритети діяльності банківських установ і розвиток онлайн-каналів і штучного інтелекту змінюють структуру посад та провокують скорочення чисельності зайнятих у банківському секторі, що стосується перш за все співробітників низових ланок, робота яких пов'язана з оформленням документації, таких як: касири, операціоністи, фахівці бек-офісу.

- навантаження на одну вакансію у фінансовому секторі є дуже високим, його показники майже утричі перевищують середні значення в Україні і посідають друге місце після такого виду економічної діяльності, як «сільське, лісове та рибне господарство» — 32 проти 41 [12];

- зайнятість у банківському секторі має чітко виражену регіональну залежність, попит на працівників стабільно більший у великих містах і скорочується в регіонах (*рис. 1*).

Як показують результати дослідження особливостей зайнятості у банківській сфері, основною проблемою ефективної зайнятості за сучасних умов є не відсутність на ринку праці кандидатів із високим рівнем знань і досвіду, а тенденції до розширення та превалювання додаткових навичок працівників, наявність яких забезпечує високопродуктивну роботу банківських установ. Невідповідність навичок перешкоджає банкам знайти потрібного кандидата на посаду у процесі відбору персоналу, це перш за все стосується висококваліфікованих посад та сфер професійної діяльності, які під впливом цифровізації економічної діяльності вимагають від працівників володіння спеціальними технічними навичками.

Так, Світовим економічним форумом у рамках міжнародного проекту Future of Jobs Survey була проведена оцінка стабільності професійних навичок і прогноз зайнятості в галузях [6]. Дослідження показало, що практично в кожній галузі слід очікувати скорочення «терміну придатності» наявних навичок співробітників. Найрізноманітніші варіанти нових навичок можуть знадобитися в найближчі декілька років.

Тому сьогодні найбільший попит у банківській сфері має працівник, що володіє поєднанням технічних, соціоемоційних і передових когнітивних навичок. Згідно з результатами обстеження баз вакансій банків за 2019—2020 роки, а також результатів досліджень Світового банку щодо актуальних навичок працівників, в Україні існує значний попит на передові когнітивні навички, які дають працівникам змогу самостійно аналізувати й розв'язувати проблеми і завдання, керувати своїм часом, здобувати нові знання та опановувати нові методи і технології роботи, а також підтримувати ефективну комунікацію як у колективі, так і в роботі з клієнтами.

Роботодавці акцентують увагу на пошуку не просто розумних працівників, а таких, що володіють соціоемоційними навичками (самоорганізація, стійкість, моральність), уміють ставити перед собою цілі та володіють бажанням навчатися (мотивація досягнень), а також здатністю працювати в колективі (командна робота). Поряд із цим для певної частки посад у банку вимагається наявність навички продажу, знання ринків і продуктів банку.

Важче описати базовий набір технічних навичок для банківського працівника, оскільки вони відрізняються залежно від посади та її специфіки, а також мають певні особливості для професій високого рівня (професійні групи керівників, професіоналів і фахівців), де просто навичок роботи з комп'ютером уже стає не достатньо [7]. Ґрунтуючись на цих тенденціях зайнятості працівників у банківському секторі, було розроблено профіль сучасного працівника банківської сфери, який зображено на *рис. 2*.

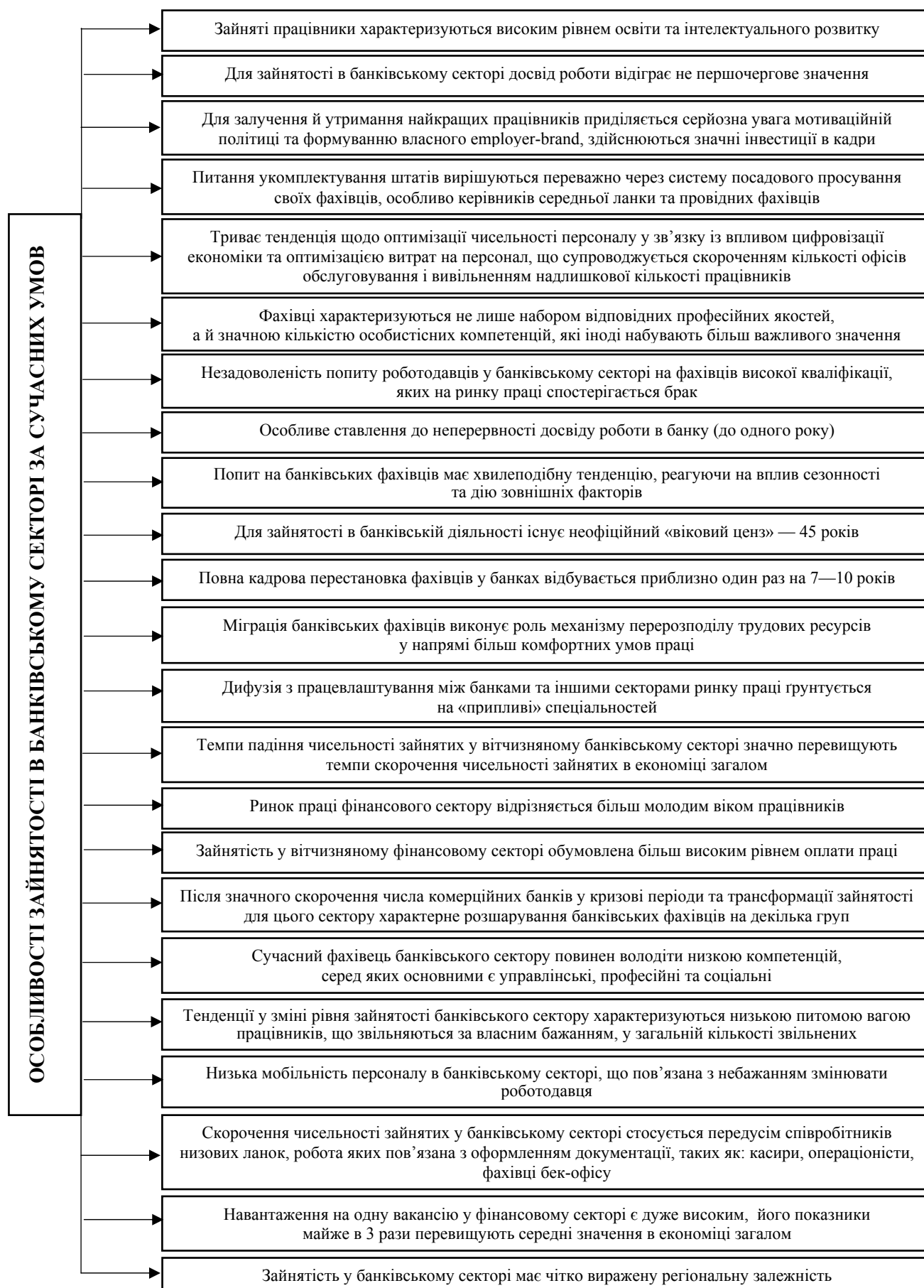


Рис. 1. Систематизація особливостей зайнятості в банківському секторі за сучасних умов

Примітка. Сформовано за матеріалами авторських досліджень.

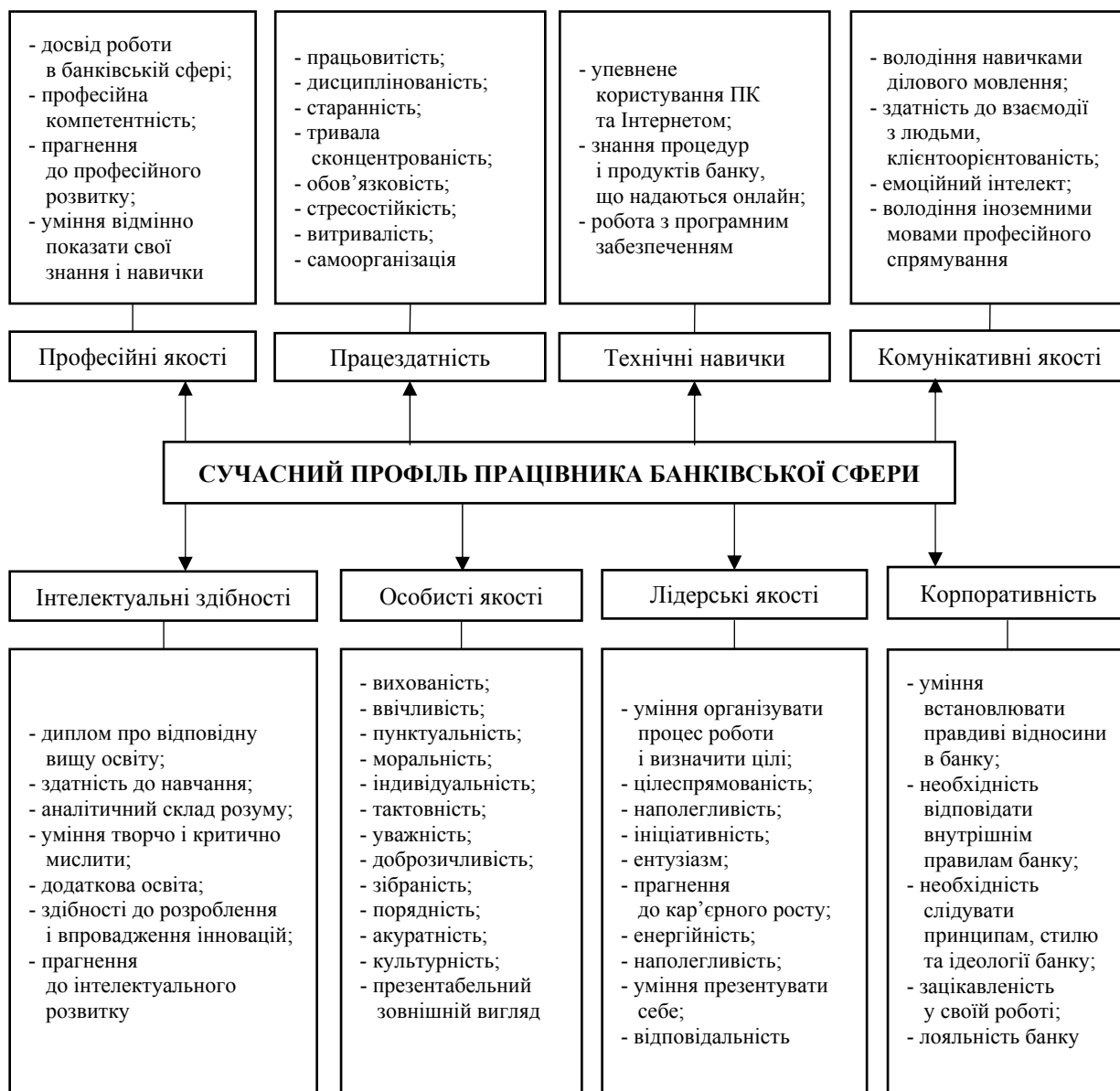


Рис. 2. Профіль сучасного працівника банківської сфери

Примітка. Сформовано за матеріалами авторських досліджень.

Висновки. У результаті проведеного дослідження вперше виділено і проаналізовано характерні особливості зайнятості в банківському секторі України, основними з яких на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин є: виражена регіональна залежність зайнятості; «приплив» спеціальностей з інших сфер діяльності; необхідність неперервності досвіду роботи працівників; високе навантаження на одну вакансію у фінансовому секторі; скорочення чисельності зайнятих у банківському секторі, що стосується передусім співробітників низових ланок; нові тенденції щодо зміни пріоритетних компетенцій працівників; низька мобільність персоналу; більш молодий вік працівників; перерозподіл трудових ресурсів у напрямі комфортніших умов праці; існування неофіційного «вікового цензу»; хвилеподібний попит на банківських фахівців і вплив сезонності та зовнішніх факторів; незадоволеність попиту роботодавців на фахівців високої кваліфікації; оптимізація чисельності персоналу у зв'язку із впливом цифровізації економіки; поширеність системи посадового просування своїх фахівців; зростання ролі особистісних компетенцій працівника; високий рівень освіти та інтелектуального розвитку зайнятих у банківському секторі.

Виходячи з цього, сьогодні вітчизняному швидко зростаючому сектору банківських послуг потрібен персонал, який працює у гнучкому часовому режимі за межами передбачених законодавством норм; володіє високою мобільністю; має високий рівень кваліфікації та поєднує у собі функції підприємця і виконавця. Таким характеристикам працівника має відповідати певна форма зайнятості, яка має бути нестандартною та гнучкою, акумулювати у собі вплив значної кількості чинників ринку праці та інших проявів впливу мінливої соціально-економічної ситуації в Україні.

Література

1. Grishnova O. A., Azmuk N. A., Kuklin O. V. Flexible technologies of university management as a tool to increase their competitiveness. *Bulletin of national academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2019. Vol. 6. № 382. P. 169—177. URL : http://mssi.kz/wp-content/uploads/2019/12/Bulletin_06_2019__%D0%93%D0%9E%D0%A2%D0%9E%D0%92_compressed.pdf#page=169.
2. Arntz M., Gregory T., Zierahn U. Digitalization and the future of work: macroeconomic consequences. *Handbook of Labor*. F. Klaus (Ed.). *Human Resources and Population Economics*. 2019. P. 19—24.
3. Бэрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами : пер. с англ. Москва : Группа ИДТ, 2007. 195 с.
4. 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 прогнозув. НАН України». Київ, 2018. 356 с.
5. Grishnova O. A., Brintseva O. G., Shurpa S. Y. Fictitization of human capital and new risks in the sphere of employment. *Scientific Bulletin of Polissya*. 2017. № 1 (9). Part 2. P. 91—98.
6. Vaisman E., Podshivalova M. Digitalization vs employment: banking sector experience. *Bulletin of South-Ural State University*. 2018. № 12. P. 26—34.
7. Del Carpio X., Kupets O., Muller N., Olefir A. 2017. Skills for a Modern Ukraine. Overview booklet. *Washington, DC: World Bank*.
8. Kalenyuk I., Grishnova O., Tsymbal L., Djakona A., Panchenko E. Formation of intellectual corporate capital: methods and modern trends. *Bulletin of national academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2020. Vol. 1. № 383. P. 182—192.
9. Петрова Л. А., Кузнецова Т. Е. Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес-процессов. *Финансовый журнал*. 2020. Т. 12. № 3. С. 91—101.
10. Accenture report Technology Vision 2018 — Tech Trends Report. *Accenture*. 2018. URL : <https://www.ecommercewiki.org/reports/627/accenture-report-technology-vision-2018-tech-trends-report>.
11. Аналізуємо ринок та вибираємо потрібну спеціалізацію. *Експертно-аналітичний центр кадрового порталу grc.ua*. 2019. URL : <https://grc.ua/article/25562>.
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Статтю рекомендовано до друку 20.12.2021

© Кравченко І. С., Домуз О. О.

References

1. Grishnova, O. A., Azmuk, N. A., & Kuklin, O. V. (2019). Flexible technologies of university management as a tool to increase their competitiveness. *Bulletin of national academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*, Vol. 6, 382, 169—177.
2. Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2019). Digitalization and the future of work: macroeconomic consequences. F. Klaus (Ed.). *Handbook of Labor. Human Resources and Population Economics*, 19—24.
3. Barrow, S., & Mosley, R. (2007). *Brend rabotodatel'ya. Luchshee iz brend-menedzhmenta — v rabotu s kadrami [The best of brand management - to work with personnel]*. Moscow: Gruppya IDT [in Russian].
4. Petrova, I. L., & Blyzniuk, V. V. (Eds.). (2018). *Ukrainskyi rynek pratsi: imperatyvy ta mozhlyvosti zmin [Ukrainian labor market: imperatives and opportunities for change]*. Kyiv [in Ukrainian].
5. Grishnova, O. A., Brintseva, O. G., & Shurpa, S. Y. (2017). Fictitization of human capital and new risks in the sphere of employment. *Scientific Bulletin of Polissya*, 1 (9), 2, 91—98.
6. Vaisman, E., & Podshivalova, M. (2018). Digitalization vs employment: banking sector experience. *Bulletin of South-Ural State University*, Vol. 12, 26—34. doi:10.14529/em180403.
7. Del Carpio, X., Kupets, O., Muller, N., & Olefir, A. (2017). Skills for a Modern Ukraine. Overview booklet. *Washington: World Bank*. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25741/9781464808906.pdf>.
8. Kalenyuk, I., Grishnova, O., Tsymbal, L., Djakona, A., & Panchenko, E. (2020). Formation of intellectual corporate capital: methods and modern trends. *Bulletin of national academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*, Vol. 1, 383, 182—192.
9. Petrova, L. A., & Kuznecova, T. E. (2020). Cifrovizaciya bankovskoj sistemy: cifrovaya transformaciya sredy i biznes-processov [Digitalization of the banking system: digital transformation of the environment and business processes]. *Finansovyy zhurnal — Financial journal*, Vol. 12, 3, 91—101. doi:10.31107/2075-1990-2020-3-91-101 [in Russian].
10. Accenture report Technology Vision 2018. (2018). Tech Trends Report. Accenture. Retrieved from <https://www.ecommercewiki.org/reports/627/accenture-report-technology-vision-2018-tech-trends-report>.
11. Analizuiemo rynek ta vybiraemo potrebnu spetsializatsiiu [Analyze the market and choose the right specialization]. (2019). *Eksperтно-analitychnyi tsentr kadrovoho portalu grc.ua — Expert-analytical center of the personnel portal grc.ua*. Retrieved from <https://grc.ua/article/25562> [in Ukrainian].
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n. d.). *Ofitsiyni sait [Official site]*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

The article is recommended for printing 20.12.2021

© Kravchenko I., Domuz O.