

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ОЦІНЮВАННІ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

INNOVATIVE APPROACHES IN THE PERSONNEL ASSESSMENT OF BANKING INSTITUTIONS

Герасименко О.О.

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Бровченко В.Є.

студентка,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Herasymenko Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Brovchenko Victoria

Student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Квінтесенція статті – компетентнісний підхід та система управління за цілями і результатами як управлінські інновації в оцінюванні персоналу. Запропоновано склад системи оцінювання персоналу банківських установ з виокремленням змістових блоків, узагальненням методів оцінювання та структуризацією процедури оцінювання. Розглядаються особливості оцінювання компетентностей, процесів та результатів праці персоналу банківських установ. Висвітлено науково-прикладний сценарій управлінської технології Assessment center (центр оцінки), застосування якої дає змогу вирішити питання щодо відповідності працівників посаді та перспектив подальшого розвитку. Розкрито алгоритм розроблення та запровадження у практику оцінювання персоналу банківських установ ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators). Підкреслюється доцільність розподілу показників KPI за напрямками стратегічного та фінансового менеджменту. Наголошується на важливості забезпечення у практичній площині тісного зв'язку KPI з системою винагороди працівників.

Ключові слова: оцінювання персоналу, банківська установа, компетентнісний підхід, Assessment center, Key Performance Indicators.

Квинтэссенция статьи – компетентностный подход и система управления по целям и результатам как управленческие инновации в оценке персонала. Предложен состав системы оценки персонала банковских учреждений с выделением содержательных блоков, обобщением методов оценки и структуризацией процедуры оценивания. Рассматриваются особенности оценки компетенций, процессов и результатов труда персонала банковских учреждений. Изложен научно-прикладной сценарий управленческой технологии Assessment center (центр оценки), применение которой позволяет решить вопрос о соответствии работников должности и перспективах дальнейшего развития. Раскрыт алгоритм разработки и внедрения в практику оценки персонала банковских учреждений ключевых показателей эффективности (KPI – Key Performance Indicators). Подчеркивается целесообразность распределения показателей KPI по направлениям стратегического и финансового менеджмента. Отмечается важность обеспечения в практической плоскости тесной связи KPI с системой вознаграждения работников.

Ключевые слова: оценка персонала, банковское учреждение, компетентностный подход, Assessment center, Key Performance Indicators.

The relevance of the research topic is due to the need to improve the efficiency of the banking services segment as a catalyst for monetary relations. The importance of the banking sector in the economic recovery and sustainable development of the Ukrainian economy is justified. The role of personnel as a resource dominant in enhancing the competitive advantages of banking institutions is proved. Practical aspects of the personnel assessment in the pro-

cess of making justified personnel decisions are outlined. The tendencies that emphasize the importance of improving the practice of personnel management in the sphere of banking operations are presented. The role of Hard Skills and Soft Skills for banking personnel in an increasingly competitive market is emphasized. The composition of the system of the personnel assessment of banking institutions with the separation of content blocks, generalization of methods of assessment and structuring of the assessment procedure is proposed. The peculiarities of assessing the competencies, processes and performance of banking personnel are considered. Emphasis is placed on the importance of competencies in financial analytics, investment design and effective communications. It is pointed out that the assessment of the work process involves measuring labor costs, assessing the complexity and the content of work. Among the results of the work of banks' personnel, the emphasis is placed on the volume, structure and quality of banking services for legal entities and individuals. A proposal is introduced for the implementation of managerial innovation in the practice of assessing banks' personnel: a competency-based approach and a management system for goals and results. The scientific and applied scenario of the management technology of Assessment center is presented, the application of which allows to solve the question on the suitability of employees to the position they occupy and the prospects for further development. The algorithm of development and implementation of the Key Performance Indicators (KPI) system in the practice of personnel assessment of banking institutions is provided. The expediency of allocating KPIs to strategic and financial management areas is emphasized. The importance of practical ensuring of close connection of KPIs to the employee compensation system is emphasized.

Key words: personnel assessment, banking institution, competency-based approach, Assessment center, Key Performance Indicators.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Багатомірною новою економікою, становлення якої в глобальних координатах відбувається динамічними темпами, породжує нові можливості та продукує нові виклики. Одним із векторів нової економіки є суттєве зростання сегменту послуг, що актуалізує реструктуризацію національних економічних систем. У секторальній структурі української економіки банківські послуги нині становлять незначну частку. Так, у 2018 році чисельність зайнятих у сфері фінансової та страхової діяльності, до якої належать банківські установи, становила 1,31% від загальної чисельності зайнятих в українській економіці (214,0 тис. осіб з 16 360,9 тис. осіб) [2, с. 79]. При цьому частка сфери фінансової та страхової діяльності у виробництві ВВП в зазначеному році становила 2,75% (97 807 млн грн. з 3 560 596 млн грн) [8, с. 59]. Наведене слугує переконливим аргументом щодо необхідності підвищення ефективності функціонування банківських установ як одного з чинників економічного піднесення. Надаючи спектр послуг юридичним і фізичним особам [9], реалізуючи роль інституційного інвестора, здійснюючи посередництво у кредитуванні, розрахунках і платежах, банківські установи виконують роль активних учасників грошово-кредитних відносин. Ефективна діяльність банків сприяє посиленню конкурентоспроможності як економіки країни загалом, так і окремих підприємств та організацій, створюючи фінансово-економічні передумови для реалізації реформ та сталого розвитку.

Ефективність виконання функцій та здійснення операцій на ринку позичкового капіталу, якість обслуговування клієнтів з числа юридичних та фізичних осіб значною мірою залежить від компетентності та вмотивованості персоналу банківських установ. У сфері банківської

діяльності персонал як носій інтелектуального капіталу та інноваційного потенціалу набуває пріоритетного значення, а досконалість управлінських технологій його формування, використання та розвитку відіграє роль одного з основних чинників набуття конкурентних переваг. Управлінською технологією, що формує науково-прикладну платформу для прийняття виважених рішень щодо забезпечення банківських установ висококомпетентними та вмотивованими працівниками, є оцінювання персоналу. Посилення конкуренції в сегменті банківських послуг зумовлює необхідність накопичення та ефективного використання людського капіталу банківських установ, що неможливо реалізувати без запровадження досконалих методів оцінювання потенціалу та результатів праці працівників. Практика засвідчує: системі менеджменту персоналу українських банків притаманне запровадження обмеженого спектру методів, технологій та процедур оцінювання, які не дозволяють одержувати комплексну інформацію про компетентність та результативність діяльності працівників, що позначається на недостатньому рівні обґрунтованості кадрових рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Питанням оцінювання персоналу як складової системи менеджменту персоналу присвячено праці українських учених – Т.В. Білорус, Н.Л. Гавкалової, О.А. Грішньої, В.М. Данюка, С.П. Калініної, К.В. Ковальської, А.М. Колота, Т.А. Костишиної, Д.П. Мельничука, Г.В. Назарової, І.Л. Петрової, В.М. Петюха, В.М. Приймака, В.А. Савченка, М.В. Семикіної, С.О. Цимбалюк, Л.В. Шаульської та інших. Окремі аспекти оцінювання персоналу банківських установ знайшли відображення у працях таких українських учених, як О.П. Гузенко О.П., Калінін А.М., Кузнецов, М.О. Сабадин, М.В. Ситницький, Т.П. Шокало,

Н.Л. Шпортюк, під кутом зору стратегічного управління [6; 10]; покращення кадрової політики банку [1]; використання методів оцінювання для підвищення ефективності системи підбору та підготовки персоналу в банківській сфері [3] та з позиції забезпечення фінансово-економічного прогресу комерційного банку [13].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. У наявних публікаціях за проблематикою менеджменту персоналу у банківській сфері увагу сфокусовано переважно на традиційних інструментах та технологіях оцінювання персоналу. Існує нагальна потреба в теоретико-прикладному опрацюванні управлінських інновацій щодо оцінювання потенціалу та результатів праці працівників банківських установ, що зумовило вибір теми та постановку мети статті.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті, яка пропонується потенційним читачам, є аргументація пропозицій щодо запровадження інноваційних підходів в оцінюванні персоналу банківських установ. Рамкові умови досліджуваної проблеми визначено особливостями трудових процесів у банківській діяльності. Авторами статті поставлено завдання імплементації у практику менеджменту персоналу банківських установ управлінського інструментарію та технологій оцінювання персоналу на засадах компетентнісного підходу та системи управління за цілями і результатами.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розвиток сегменту банківських послуг у вітчизняній економіці відбувається неоднозначно та суперечливо. За даними Мінфіну, у 2008 році, до розгортання глобальної фінансової кризи, в Україні налічувалося 175 діючих комерційних банків. Стрімке скорочення їхньої кількості розпочалося з 2016 року (117 установ), станом на 1 січня 2020 року зафіксовано діяльність 75 комерційних банків [4].

Паралельно зі зменшенням кількості діючих комерційних банків сформувалась низка тенденцій, які негативно впливають на управління персоналом банківських установ. Як свідчать дослідження, українській банківській системі притаманні:

- латентне безробіття, поширення якого позначається на зменшенні винагороди за працю;
- відсутність дієвої нормативної бази та досконалих корпоративних регламентів в управлінні персоналом, що спричиняє недостатню аргументованість кадрових рішень;
- недостатній рівень компетентності керівництва банківських установ в частині сучасного інструментарію та технологій в управлінні персоналом;
- відсутність єдиної філософії корпоративного банківського бізнесу;

– пріоритетність зростання доходів акціонерів серед цілей діяльності багатьох банківських установ [3, с. 53].

Підкреслимо, що в умовах посилення ринкової конкуренції у банківському секторі має бути задіяний людський капітал із високим рівнем рентабельності. У банках повинні працювати люди, які володіють не лише досконалими професійними компетентностями в галузі фінансової діяльності (Hard Skills), але й належними комунікативними та комерційними здібностями (Soft Skills). Успішні банківські працівники повинні бути не лише сильними аналітиками, а й здатними ефективно комунікувати з клієнтами, вміло презентувати банківські продукти, а головне – готовими постійно розвиватися та вдосконалювати свої компетентності.

Наявність та ступінь сформованості у працівників компетентностей, необхідних для досягнення поставлених корпоративних та індивідуальних цілей, можна вирішити лише у процесі оцінювання персоналу. Оцінювання як функція менеджменту входить до повноважень та обов'язків кожного лінійного менеджера та співробітників департаменту управління персоналом. Без дієвої системи оцінювання не можна успішно вирішити жодне із завдань у сфері менеджменту персоналу. Оцінювання персоналу дозволяє керівництву банківських установ ефективно здійснювати низку кадрових процедур щодо формування, розвитку та використання персоналу. Окрім того, важливого значення набуває оцінювання взаємодії між працівником та банківською установою, що дає змогу визначити правовий, соціально-економічний та психологічний зв'язок між ними. За результатами такого оцінювання можна сформувати модель розвитку персоналу для підвищення статусу організації, формування позитивного ринкового іміджу та організаційно-економічної ефективності її діяльності [12, с. 43].

З урахуванням особливостей банківської діяльності нами сформовано систему оцінювання персоналу банківських установ (рис. 1).

Так, специфіку трудових процесів у банківських установах визначає статус банку як багатофункціонального фінансового інституту, діяльність якого базується на висококваліфікованій інтелектуальній праці, що пов'язана з динамізмом та складністю банківських процесів, високим рівнем внутрішньобанківської спеціалізації. Зазначені риси праці у сфері банківської діяльності визначають вимоги до спеціальних компетентностей працівників і виступають факторами формування ділового потенціалу.

Компетентності банківського персоналу зумовлені перш за все специфікою банківської справи, що потребує наявності у банківських працівників певних професійних знань та навичок. Відповідно до виконуваних функцій та операцій у складі персоналу банку виділяються позиції менеджерів, операціоністів, касирів,

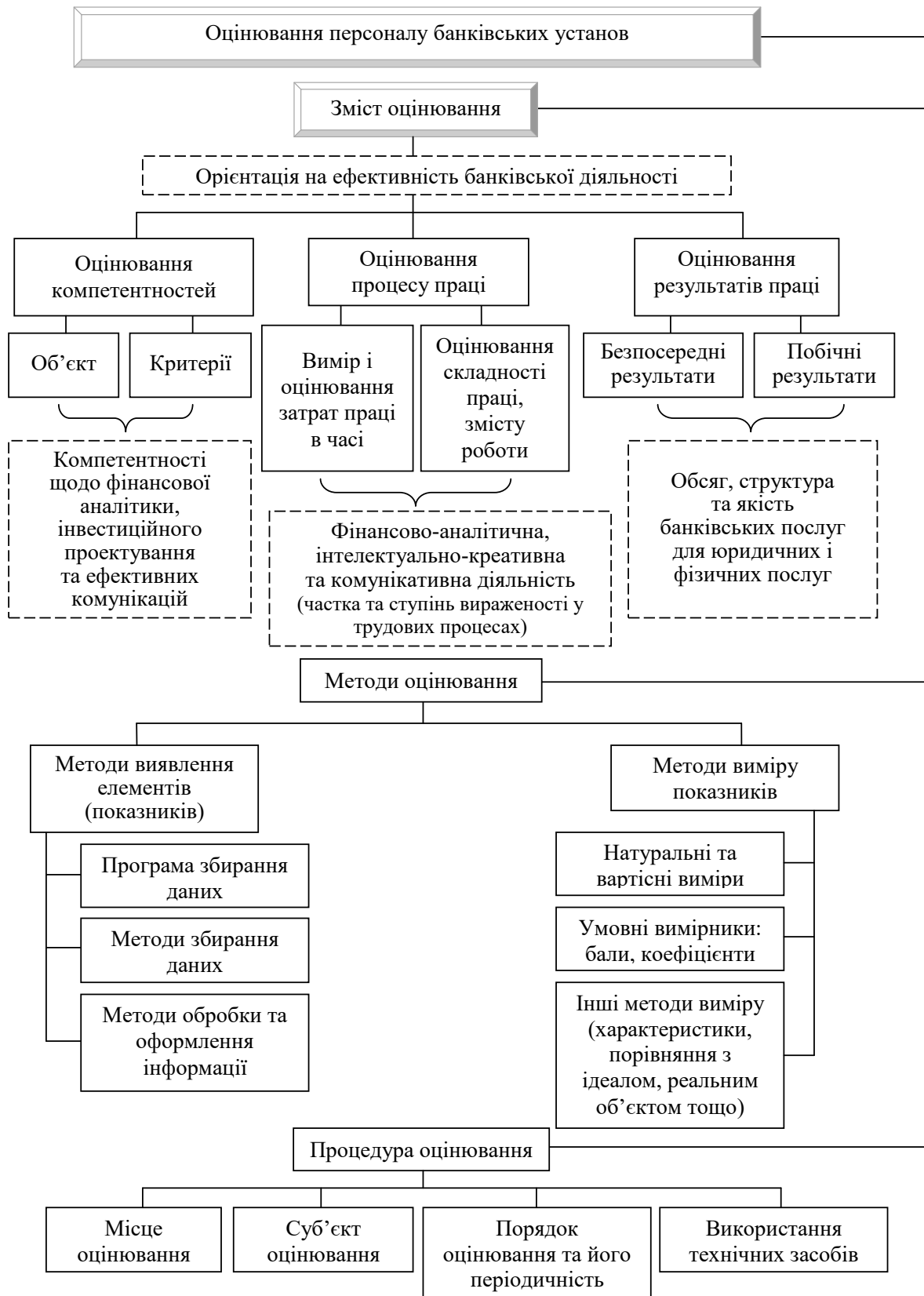


Рис. 1. Складові системи оцінювання персоналу банківських установ

Джерело: складено авторами на основі [5, с. 194]

економістів, бухгалтерів тощо. Для кожної категорії банківських працівників зазначені на рис. 1 елементи системи оцінювання мають бути конкретизовані.

Вважаємо за доцільне виділити такі змістові блоки оцінювання персоналу банківських установ:

1) оцінювання компетентностей (зазвичай проводиться під час прийому на роботу);

2) оцінювання процесу праці (швидкість виконання операцій, творчість, раціональність тощо);

3) оцінювання результатів праці, тобто її кінцевого продукту (надані послуги, здійснені операції, проданий клієнту продукт тощо).

На нашу думку, серед компетентностей працівників банківських установ особливо важливими слід вважати здатності до фінансового аналізу, інвестиційного проектування, продукування інноваційних банківських продуктів, ефективних комунікацій. Вимір та оцінювання затрат праці, визначення складності праці та змісту роботи має базуватися на ідентифікації частки та ступеня вираженості фінансово-аналітичної, інтелектуально-креативної та комунікативної діяльності у трудових процесах. Оцінювання результатів праці повинно спрямовуватися на головні з них – якісні послуги для юридичних та фізичних осіб. Методи та процедура оцінювання можуть бути стандартними, проте адаптованими до специфіки компетентностей, змісту трудових процесів та результативності праці персоналу банківських установ.

У системі оцінювання персоналу банківських установ можна виділити регулярні оцінювання (проводяться постійно), періодичні (проводяться раз на півроку, на рік, на два роки) та епізодичні (зумовлені певним випадком: завершенням випробувального терміну, пересуванням по «кар'єрній драбині»), заходами дисциплінарної відповідальності тощо). Очевидно, що для отримання точних результатів та якісного зворотного зв'язку, процедури оцінювання банківського персоналу необхідно здійснювати у контексті поточного управління. Періодичність оцінювання залежить від специфіки посади, конкретних функцій працівника та регулярності визначення фінансових результатів діяльності банківської установи.

Зауважимо, що оцінювання управлінського персоналу банківських установ доцільно здійснювати за типовими етапами, які характерні і для інших сфер діяльності, зокрема:

1. Попереднє планування оцінювання. На цьому етапі визначають мету такого оцінювання, формулюють цілі та завдання оцінювання, встановлюють об'єкт оцінювання, визначають напрями, методи, процедури та критерії оцінювання персоналу. Крім цього, на етапі планування важливу роль відіграє підготовка документації для оцінювання (наприклад, оцінних листів), розроблення різних професійних та психологічних тестів, ситуаційних завдань, опитувальників тощо, визначення складу експертної комісії, яка проводитиме оцінювання, призначення дати оцінювання та інформування працівників.

2. Оцінювання персоналу, яке здійснюють за вибраними напрямами, методами та визначеними критеріями з використанням різних форм, зокрема командних вправ, опитувальників, тестів, індивідуальних ситуаційних вправ, інтерв'ю.

3. Зведення оцінок та підсумовування результатів оцінювання, які подають у вигляді звітів, формування рекомендацій експертної комісії та налагодження зворотного зв'язку з працівниками (обговорення результатів оцінювання). Результати таких досліджень сприяють прийняттю раціональних управлінських рішень у напрямі мотивації та розвитку персоналу, оптимізації його чисельності та підвищення ефективності банківської установи. При цьому доцільно використовувати такі прийоми, як аналіз та синтез інформації, системний аналіз, абстрактна логіка, спостереження, індукція та дедукція, експертні та статистичні методи тощо [7, с. 293].

Є всі підстави стверджувати, що найважливішим компонентом системи оцінювання управлінського персоналу банківських установ є методи та інструментарій. Проте не існує єдиної класифікації методів оцінювання, немає єдиної точки зору щодо досконалості інструментарію, який використовується для визначення як трудового потенціалу працівників, так і результатів їхньої діяльності. Практика незаперечно свідчить, що ефективними управлінськими інноваціями в оцінюванні персоналу є запровадження компетентнісного підходу та системи управління за цілями і результатами (ключових показників ефективності).

Зазначимо, що найбільш поширеною та дієвою технологією оцінювання управлінського персоналу банківських установ на засадах компетентнісного підходу є центр оцінки (Assessment center). Це комплексна технологія формування стандартизованої, об'єктивної, багатокомпонентної, кваліфікованої оцінки професійного рівня, особистісних якостей та потенційних можливостей працівників. Технологія Assessment center включає процедури моделювання певних ситуацій, в результаті яких спеціально підготовленими консультантами оцінюються професійні та поведінкові компетентності працівника.

Використання технології Assessment center разом із традиційними технологіями дають змогу підтвердити або нівелювати отримані дані щодо працівника, оцінити рівень ризиків, пов'язаних із прийняттям рішення щодо розвитку його трудової кар'єри. Технологія Assessment center застосовується або у разі прийому на роботу, або для розвитку і визначення потенціалу співробітника з метою рекомендації на вищу посаду. Ця технологія передбачає використання широкого спектру методів та інструментів, таких як інтерв'ю, тестування (діагностика індивідуально-психо-

логічної, ділової, професійної компетентності), ділова гра, індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study), симуляційна гра, групова дискусія, інтерперсональні вправи, доповідь, самопрезентація, що дає можливість максимально достовірно оцінити здібності, досвід, знання, особистісні якості та можливу поведінку людини в різних ситуаціях. Результатом проведеної процедури Assessment center є сформована модель компетентностей щодо кожного конкретного працівника банківської установи.

За результатами оцінювання персоналу визначається відповідність працівника займаний посаді, його можливі перспективи професійно-кваліфікаційного просування чи підйому по «кар'єрній драбині». Проте інколи результати оцінювання персоналу банківських установ можуть слугувати підставою і для звільнення.

Ефективним інструментом оцінювання результатів праці персоналу банківських установ слід вважати ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators), які засвідчують ступінь досягнення цілей. Застосування методу KPI дає змогу банківським установам контролювати бізнес-процеси та визначати витрати ресурсів для виконання поставлених завдань, оцінювати результативність роботи кожного співробітника, його внесок у досягнення спільної мети, а також формувати дієву систему мотивації і стимулювання управлінського персоналу.

Підкреслимо, що застосування системи KPI спрямоване на вирішення низки управлінських завдань, серед яких:

- конкретизація цілей діяльності організації, визначення кола завдань для підрозділів та посад працівників за різними рівнями організаційної ієрархії;
- інформування працівників щодо мети діяльності організації, завдань для структурних підрозділів, індивідуальних завдань;
- створення передумов для аналізу та контролю результатів праці окремих працівників та структурних підрозділів організації;
- забезпечення об'єктивності у визначенні результатів праці, оцінюванні внеску окремих працівників у досягнення спільного кінцевого результату;
- сприяння покращенню результативності та ефективності діяльності організації шляхом вдосконалення управління та мотивації працівників, винагорода яких прямим чином пов'язана з досягнутим рівнем KPI.

Вважаємо, що у практику оцінювання персоналу банківських установ з використанням KPI може бути успішно імплементований теоретико-прикладний сценарій, що знайшов висвітлення у наукових працях із пропозиціями запровадження KPI на різних підприємствах. Так, автори А.В. Лобза та К.В. Щербіна в алгоритмі проектування системи оцінювання персоналу за методом KPI виокремлюють такі етапи:

1. Визначення кола відповідальних виконавців проекту.

2. Встановлення термінів, постановка цілей, визначення обсягів, прогнозування можливих результатів оцінки.

3. Розроблення стратегії впровадження та розвитку системи KPI.

4. Аналіз процесних показників, які відображують результат від реалізації процесів та засвідчують те, як обробляються запити від споживачів, як створюються і виводяться нові продукти в ринкове середовище.

5. Аналіз клієнтських показників (ступінь задоволеності клієнтів, ефективність взаємодії з ринками збуту, залученість клієнтів).

6. Аналіз фінансових показників (прибутковість, ринкова вартість, фінансові потоки).

7. Аналіз критеріїв розвитку (ступінь розвитку установи через опосередковані показники продуктивності фахівців, рівня плинності персоналу, витрат на персонал, дієвості системи мотивації).

8. Аналіз показників зовнішнього середовища (коливання цін, рівень конкуренції, цінова політика в сегменті ринку).

9. Дослідження ключових функцій (бізнес-процесів) за посадами, які охоплені проектом KPI.

10. Інформування працівників про сильні сторони системи KPI.

11. Розроблення системи KPI та системи мотивації на основі KPI.

12. Розроблення плану робіт під кожен KPI в межах структурних підрозділів.

13. Підготовка та узгодження з керівництвом документації.

14. Автоматизація системи KPI з використанням прикладних програм.

15. Підготовка підсумкового звіту з представленням ієрархічного переліку цілей та KPI по організації (установі) загалом.

16. Запровадження KPI в режимі тестування з подальшим внесенням необхідних змін.

17. Підведення підсумків за результатами запровадження системи KPI [7, с. 293].

Як ключові показники ефективності вибираються індикатори успішності діяльності конкретних працівників, відділів, департаментів, які вимірюються в кількісному (час, кількість банківських продуктів, розмір прибутку) або якісному вираженні (рівень компетентності, якість обслуговування клієнтів). Як правило, встановлюються три рівні показників – мінімальний, цільовий і максимальний. Здебільшого KPI формуються в розрізі посад щорічно і після закінчення встановленого терміну фактичні результати порівнюються із плановими показниками.

Розроблення системи KPI повинно здійснюватися таким чином, щоб кожен працівник мав можливість своїми діями впливати на рівень досягнення встановлених показників. Доцільним є розподіл KPI на дві компоненти:

ефективність стратегічного менеджменту та ефективність фінансового менеджменту банку. Підтримуємо позицію, згідно з якою до системи KPI банківських установ пропонується ввести показники, що характеризують продажі, відображають активність на ринку та визначають ефективність діяльності [11, с. 102].

Практика засвідчує: KPI створюють передумови для ефективного контролю за ступенем досягнення поставлених цілей. Система KPI може успішно застосовуватися в банківських установах з метою оцінювання результатів роботи як окремих працівників, так і структурних підрозділів та установи загалом. Важливим аспектом дієвості системи KPI у практичній площині слід визнати її тісний зв'язок із системою винагороди працівників.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Одним із векторів становлення нової економіки є суттєве зростання частки послуг, що актуалізує проєблематику підвищення ефективності функціонування банківського сектору на українському ринку фінансових послуг.

У таких умовах посилюється роль та значення персоналу як носія інтелектуального потенціалу та інноваційних рішень у контексті посилення конкурентних переваг банківських установ. Теорія та практика незаперечно підтверджують важливість рівня компетентності та ступеня вмотивованості персоналу банківських установ як домінуючого чинника підвищення ефективності їхньої діяльності. Об'єктивні результати оцінювання компетентностей та результативності праці сприяють посиленню обґрунтованості кадрових рішень щодо формування, використання та розвитку персоналу. Посилити об'єктивність оцінок потенціалу та результатів праці працівників спроможні лише інноваційні управлінські підходи, що відповідають сучасним трендам розвитку економічної системи та практики менеджменту.

Горизонт подальших досліджень авторів окреслено детальним опрацюванням управлінського інструментарію та технологій оцінювання персоналу банківських установ на платформі компетентнісного підходу та в межах системи управління за цілями і результатами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гузенко О.П., Шокало Т.П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (2). С. 41–44.
2. Економічна активність населення України 2018. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/zb_EAN_2018.pdf (дата звернення: 12.03.2020).
3. Калінін А.М. Сучасні методи оцінки банківського персоналу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 52–58.
4. Кількість банків в Україні (2008–2020) / Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (дата звернення: 10.03.2020).
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
6. Кузнєцов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 40. С. 155–161.
7. Лобза А.В., Щербіна К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 291–295.
8. Національні рахунки України за 2018 рік. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/02/zb_nru2018.pdf (дата звернення: 12.03.2020).
9. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 06.03.2020).
10. Ситницький М. Напрями вдосконалення системи стратегічного управління персоналом банківських установ України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. Вип. 8. С. 56–59.
11. Токарчук В.В. Порівняльна оцінка ефективності діяльності підрозділів банку. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2013. Т. 146. С. 100–107.
12. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41–44.
13. Шпортюк Н.Л., Сабадин М.О. Методи оцінювання персоналу банківської установи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 15 (2). С. 83–85.

REFERENCES:

1. Ghuzenko O.P., Shokalo T.P. (2015) Upravlinnja personalom komercijnogho banku: problematycznyj ta innovacijnyj aspekt [Personnel management of commercial bank: problematic and innovation aspect]. *Young Scientist*. no 2 (2), pp. 41–44.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrajinu. Ekonomichna aktyvnistj naselennja Ukrajinu 2018 [Economic activity of population in Ukraine 2018]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/zb_EAN_2018.pdf (accessed: 12.03.2020).

3. Kalinin A.M. (2014) Suchasni metody ocinky bankivsjkogho personalu [Modern methods of evaluation bank personnel]. *Scientific Works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, vol. 25, pp. 52–58.
4. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2020). Kil'kist' bankiv v Ukraini (2008-2020) [The number of banks in Ukraine (2008-2020)], available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (accessed: 10.03.2020).
5. Kolot A.M. (1998) Motyvacija, stymuljuvannja j ocinka personalu [Motivation, stimulation and personnel assessment]. Kyiv : KNEU (in Ukrainian).
6. Kuznjecov A.M. (2014) Stratehichne upravlinnja personalom banku v suchasnykh umovakh rozvytku ekonomiky Ukrainy [Strategic management of bank staff in modern conditions economic development of Ukraine]. *Problems and prospects for development of the banking system of Ukraine* vol. 40, pp. 155–161.
7. Lobza A.V., Shherbina K.V. (2018) Rozrobka systemy ocinky personalu pidpryjemstva: realizacija pidkhodu KPI [Development of a system of staff assessment: implementing the approach of KPI]. *Young Scientist*, no 12 (64), pp. 291– 295.
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Nacionaljni rakhunky Ukrainy za 2018 rik. [National accounts of Ukraine for 2018]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/02/zb_nru2018.pdf (accessed: 12.03.2020).
9. Verkhovna Rada Ukrainy (2000). Pro banky i bankivsjku dijajlnist' : Zakon Ukrainy [The Law of Ukraine “On banks and banking”], available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (accessed: 6 March 2020).
10. Sytnyc'kyj M. (2014) Naprjamy vdoskonalennja systemy stratehichnogho upravlinnja personalom bankivsjkykh ustanov Ukrainy [The ways to improve strategic human resource management of Ukrainian banks]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol. 8, pp. 56–59.
11. Tokarchuk V.V. (2013) Porivnjalna ocinka efektyvnosti dijajlnosti pidrozdiliv banku [Method of comparative effectiveness evaluation of separate units of the bank]. *Scientific Papers NaUKMA. Economics*, vol. 146, pp. 100–107.
12. Chavychalov I.I. Metody ocinky efektyvnosti upravljins'kogho personalu pidpryjemstva [Assessment methods of efficiency of the managerial personnel of the enterprise]. *Investment: practice and experience*. 2018. no 1, pp. 41–44.
13. Shportjuk N.L., Sabadyn M.O. (2017) Metody ocinjuvannja personalu bankivsjkoji ustanovy [Methods of evaluation of personnel of the banking institution]. *International scientific journal “Internauka”*, no 15 (2), pp. 83–85.