

О. В. Бербенець,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9785-6179>

М. О. Сичова,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4198-2234>

О. О. Таран,

студентка групи МГ-МТ-1-21 факультету менеджменту і маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5745-6039>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.18.62

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

O. Berbenets,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Public Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University

M. Sychova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Public Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Taran,

Student of the group MG-MT-1-21, Faculty of Management and Marketing,
Dnipro State Agrarian and Economic University

PERSONNEL MANAGEMENT OF THE BANKING INSTITUTION

У статті досліджено поняття управління персоналом банківської установи, а також ефективне управління людськими ресурсами. Жодна організація неспроможна досягти своєї мети без належного управління людськими ресурсами. Розробка концепції управління персоналом організації ведеться з урахуванням поточних потреб. Її складанням займаються як штатні спеціалісти, так і залучені сторонні експерти. Дано визначення терміну "управління персоналом". Визначення широкого спектру засобів стимулювання працівників банківської установи у розрізі концепції управління персоналом; вимог та орієнтирів, яким має відповідати система управління персоналом у банківській установі. Визначено ключові критерії управління персоналом банку. Виявлено чинники, які впливають на процес формування циклу управління персоналом банківської установи.

The article examines the concept of personnel management of a banking institution, as well as the effective management of human resources, one of the most important conditions for survival in a competitive world. Personnel management is a system consisting of entities connected by organizational and managerial relationships. Enterprise personnel is the main type of enterprise resources. The basis of effective management is the ability to cooperate with people, therefore one of the most important components of the bank management system is the personnel management subsystem. Human resource management is important for banks because banking is a service industry. Human resource management and risk management are two key tasks facing banks. The

ability of managers to cope with risks determines the success or failure of the banking business. Effective risk management may not be possible without an efficient and skilled workforce. In the conditions of the current financial and economic crisis, the key problem of bank personnel management is the lack of an effective management system based on innovative sectors. Each bank is interested in specialists who have undergone professional training and are able to ensure the implementation of modern banking technologies, capable of constantly improving their work methods. No organization can achieve its goal without proper management of human resources. The basis of the concept of personnel management are the growing role of employee's personality, knowledge of his motivational attitudes, the ability to form and direct them according to the tasks facing the organization. The development of the organization's personnel management concept is carried out taking into account current needs. It is compiled by both in-house specialists and external experts involved. The term "personnel management" is defined. Determination of a wide range of means of stimulating employees of a banking institution in terms of the concept of personnel management; requirements and guidelines to which the personnel management system in the banking institution must meet. The key criteria of the bank's personnel management have been determined. The factors influencing the process of formation of the personnel management cycle of the banking institution were identified.

Ключові слова: Управління персоналом, банківська установа, система мотивації, потреби, концепція управління.

Key words: Personnel management, banking institution, motivation system, needs, management concept.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах персонал розглядається як головний ресурс організації. Теорії, які визначають персонал як витрати, спочатку слід скоротити та замінити теоріями управління людськими ресурсами. Відповідно до цієї теорії, люди є одним із головних ресурсів організації, і ними необхідно ефективно управляти, створюючи найкращі умови для їх розвитку та інвестуючи в них необхідні кошти.

У банківській справі, одній із галузей, що найбільш динамічно розвиваються в Україні, загальні інвестиції в людські ресурси та роботу персоналу зараз є довгостроковим фактором конкурентоспроможності кредитних установ. Практичний досвід, теоретичні знання, професійний рівень, особисті якості та інтелект банківських працівників є в певному сенсі його найціннішим ресурсом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичними дослідженнями та прикладними аспектами управління персоналом банківських установ займалися низка авторитетних учених та практиків, серед яких: Н.І. Версаль, О.П. Гузенко, А.В. Лобза, Т.Л. Мостенська, М.М. Салун, О.М. Сарахман, І.І. Чавичалов, І.М. Чмутава, Н.Л. Шпортюк та ін.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження — проаналізувати особливості управління персоналом у банківських установах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління персоналом — це система, що складається із суб'єктів, пов'язаних між собою організаційно-управлінськими взаємозв'язками. Персонал підприємства є основним видом ресурсів підприємства. Протягом тривалого існування науки "управління людьми" було використано багато визначень і термінів, щоб показати, що люди залучені до генерації та реалізації своїх ідей. Розвиток менеджменту протягом останнього століття супроводжувався прискоренням і зміною суспільних уявлень про роль людей у виробничому процесі. Результати роботи організації залежать від правильного підбору персоналу. Це робиться шляхом визначення сильних і слабких сторін співробітника.

Основою ефективного управління є вміння співпрацювати з людьми, тому однією з найважливіших складових системи управління банком є підсистема управління персоналом. Управління людськими ресурсами є важливим для банків, тому що банківська справа є індустрією послуг. Управління персоналом та управління ризиками є двома ключовими завданнями, які стоять перед банками. Те, як менеджери підприємства управляють ризиками, визначає успіх чи невдачу банківського бізнесу. Ефективне управління ризиками може бути неможливим без ефективною та кваліфікованою робочою силою [1, с. 102]. Банківська справа була і буде "справою людей", яка складається на 90% індивідуальних клієнтів. Хоча

ціноутворення є важливим, можуть бути інші вагомі причини, чому люди обирають і залишаються в конкурентному банку. Банки повинні намагатися диференціювати себе, створюючи власну нішу або імідж, особливо якщо є високий рівень конкурентоспроможності та прозорості.

На думку Т.Л. Мостенської [7, с. 53], "...більшість українських банків не можуть ефективно працювати через непрофесійне управління кадровим потенціалом." Науковці вважають, що ключ до вирішення проблеми полягає у вихованні вміння реалізовувати різні антикризові явища компетентного персоналу.

Вважаємо, що в умовах поточної фінансово-економічної кризи ключовою проблемою управління персоналом банку є відсутність ефективної системи управління, заснованої на інноваційних секторах. Зокрема, О. М. Сарахман [10, с. 36] стверджує, що "...з точки зору участі в інноваційному процесі банки можуть відігравати роль у двох напрямках: як безпосередній головний орган, впроваджуючи інновації для отримання конкурентної переваги на інвестиційному ринку, як зовнішній учасник фінансування інноваційних проектів". Дослідження комерційної банківської діяльності показують, що в більшості випадків інновації впроваджуються в цикл формування та впровадження банківських продуктів, але їх роль в управлінні людьми досить обмежена.

Формування дворівневої банківської системи, удосконалення її структури, законодавче визначення основних функцій призвело до створення та функціонування принципово нових місцевих структур: основних територіальних відділів та розрахунково-платіжних центрів.

Кожен банк зацікавлений у фахівцях, які пройшли професійну підготовку та здатні забезпечити впровадження сучасних банківських технологій, здатних постійно удосконалювати свої методи роботи. У цих умовах для формування ефективної команди необхідно розробити стратегічні підходи до планування та прогнозування чисельності працівників, підвищити їх кваліфікацію та професійну різноманітність працівників, провести цільовий відбір фахівців, створити єдину систему обліку всіх видів оплати праці [1, с. 103].

Слід зазначити, що тема управління персоналом для банківської сфери є найбільш актуальною на сьогодні, оскільки майбутні часи можливої світової кризи, пов'язаної з цінами на нафту, і пандемією коронавірусу, саме "виживання" банків залежатиме від задоволеності клієнтів. Банки повинні чітко сформулювати та підкреслити основні цінності для залучення та утримання певних сегментів клієнтів.

Рівень оплати праці банківських службовців, в умовах стабільного стану банківської системи, як правило, вище, ніж у більшості інших сфер економіки. Цей факт опосередковано вказує на наявність залежності результатів діяльності банку від продуктивності та якості праці персоналу, а відповідно — ефективності управління ним.

Основу концепції управління персоналом [11, с. 59] складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх форму-

вати та спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Аналізуючи існуючі наукові підходи до вивчення проблем управління персоналом банку, можна виділити такі особливості цього процесу:

- інноваційна здатність, творчість та довгострокова орієнтація стають необхідними компонентами менеджменту банків;

- стиль управління, система цінностей та кваліфікаційно-поведінковий профіль менеджерів банків змінюються від бюрократичного до підприємницького;

- люди та їх здібності — найбільш цінні ресурси банків. Підвищення ефективності використання персоналу стає стратегічним завданням банків. Розвиток людського (інтелектуального) та соціального потенціалу перетворюється на статтю інвестицій, а не витрат, як це було у державних банках;

- традиційна робота з кадрами трансформується в економіку людських ресурсів банку.

Щодо концепції управління персоналом банку, то варто відзначити, що у банківській сфері використовується широкий спектр засобів стимулювання, до яких належать "соціальний пакет" та підвищення заробітної плати [5, с. 52]. Ці два стимули відносяться до матеріальних, але також застосовується і нематеріальний стимул-похвала. Інші стимули можуть бути віднесені до матеріальних, і до нематеріальних, однак за своїм змістом можуть бути віднесені до "соціального пакету", що створює привабливість роботи у банківській сфері [7, с. 218].

На наш погляд, концепція управління персоналом має розроблятися відповідно до вимог, яким має відповідати система управління персоналом в банківській установі.

Сама система управління персоналом має бути орієнтована на наступне:

- Планування набору персоналу: банківська галузь, що постійно змінюється, зі стійким зростанням протягом останнього десятиліття призвела до появи великої кількості вакансій і загального зростання у цьому секторі.

- Відділ кадрів несе відповідальність у будь-якому конкретному банку за аналіз майбутніх вимог своєї організації та неухильне калібрування процесу підбору персоналу.

- Підтримання балансу досвідчених працівників та молоді у робочій силі: змінний сценарій розвитку банківського сектора з появою онлайн-банкінгу та основних банківських послуг вимагає включення молодіжної енергії та достатку в роботу. Але щоб це було вдале та плідне поєднання, як і в будь-якій іншій галузі, має бути тонкий баланс між молодіжною енергією та досвідченим професіоналом. Отже, управління персоналом відповідає за підтримку цього балансу і зазнає деякі культурні та управлінські коригування, щоб відповідати працюючим людям.

- Підготовка кадрів: технологія поряд із методом роботи у банківському секторі стрімко змінюється. Відділ кадрів стежить за тим, щоб люди, які працюють у банківській організації, не страждали від подібних невідповідностей. Розширення можливостей співробітників у навчанні та подальшому вимірі їх продуктив-

ності — це те, про що має дбати управління персоналом.

— Ведення обліку по виходу на пенсію та звільненням: збереження співробітників також входить до обов'язків відділу кадрів. Відділ кадрів також несе відповідальність за вжиття заходів щодо припинення звільнень. Вони повинні оцінити та проаналізувати причини, що стоять за рішенням співробітників залишити організацію, та працювати над цим, щоб покращити ситуацію. Команда по роботі з персоналом також повинна мати документацію про запланований вихід на пенсію через кілька років і переконатися в тому, що у них є повідомлення про нові резюме від людей, готових заповнити вакантні місця [9, с. 288—289].

Банківський сектор — це широка фінансово-економічна галузь, яка значною мірою залежить від робочої сили.

Таким чином, управління та підтримання цієї робочої сили стає пріоритетом для відділу кадрів у банках. Також важливо, щоб команда управління персоналом вивчала поточні та можливі майбутні потреби банків і працювала відповідно до них.

Дослідження показують, що інновації, котрі здатні удосконалити умови праці фахівців банку та підвищити їх кваліфікаційний рівень, варто включити до групи інновацій покращення ефективності банківської діяльності. Сучасні реалії вимагають нових наукових підходів щодо дослідження впливу банківських інновацій на управління персоналом [12, с. 292].

З позиції Н. Ізюмцевої та Д. Кац [3, с. 25], створення сучасної інтегрованої системи управління персоналом нині вважається однією з основних умов реалізації стратегії банківської установи. На першому етапі доцільно визначити три ключові критерії управління персоналом банку:

— особиста відповідальність співробітника банку за результати своєї діяльності перед іншими членами колективу;

— зміна функцій керівників різної ланки в банківському процесі у бік наставництва;

— головний і принциповий критерій оцінки фахівця банку на предмет компетенції та кваліфікації.

Перебудовуючи цикл управління персоналом банку на основі запропонованих критеріїв, керівництво має сформуувати у всіх співробітників нові моделі поведінки. Саме їх поведінка має створити умови для впровадження інноваційних сегментів. У своїй праці І.О. Кондаурова та М.В. Ющенко [4, с. 150] наводять основні сфери застосування інновацій у західних комерційних банках. До їх складу включають інновації у сфері: обслуговування клієнтів; банківських технологій; банківських послуг; організаційної структури банку та в системі управління банком. Проте і західні банки використовують класичні системи менеджменту персоналу, котрі побудовані на принципах відповідальності, кваліфікації та креативності. Особливо це проявилось з моменту впровадження та проявів креативної економіки.

Перш ніж розробити модель циклу управління персоналом банку, варто навести методи управління кадровим потенціалом. До їх складу включають: органі-

заційні (адміністративні); економічні; соціально-психологічні. Кожен з них має певні складові, які розкривають сутність використання та адаптації.

М.В. Посмітна вважає: "... окрім фінансового боку, для співробітників банку є дуже важливим кар'єрне зростання" [8, с. 287]. Науковець стверджує: "... якщо навіть робота буде цікавою, високооплачуваною, але без подальшого просування, то втримати хорошого фахівця з великими планами на майбутнє практично неможливо". Безумовно, такий підхід є доволі обгрунтованим так, як кожен фахівець банківської справи має на меті досягти певного рівня кваліфікації, а, як наслідок, зайняти певне місце в управлінському циклі.

Доволі змістовні міркування з приводу управління процесами відтворення у банку наводять у своїй праці І.М. Чмутова та Ю.С. Тисячна. На їх погляд, структура системи управління відтворювальними процесами в банку має включати сім підсистем, серед яких виокремлюють менеджмент персоналу та інноваційний менеджмент [12, с. 288].

Зокрема, з метою підвищення ефективності управління банківськими інноваціями, І.О. Кондаурова та М.В. Ющенко [8, с. 152] пропонують застосувати метод динамічного моделювання. Науковці у цьому зв'язку пропонують залучати для обробки інформації програмний продукт PowerSim, який крім математичних розрахунків містить також візуальну побудову внутрішніх процесів, що відбуваються в управлінських циклах.

Повертаючись до напрямку дослідження, варто пропонувати банкам приділяти більше уваги циклам управління персоналом, із урахуванням інноваційного сегменту.

Ми вважаємо, процес формування управлінського циклу, в контексті персоналу банку, слід трактувати як процес цілеспрямованих заходів із визначенням потреби у фахівцях та джерел їх покриття шляхом підбору та відбору працівників на відповідні посади. Сам процес формування циклу управління персоналом буде відбуватися під впливом низки чинників. (Рис. 1).

Важливо зазначити, що у великих банківських установах окремі підрозділи виконують різноманітні функції окремої підсистеми, а у малих банківських установах одна підсистема може включати функції декількох інших. Для кращого розуміння цього явища відмітимо, що підсистема банківської установи формується з функціональних елементів або організаційних ознак загальної системи стратегічного управління персоналом, є автономною і має спрямування на вирішення загальної мети банківської установи [13, с. 84].

Система управління персоналом банківських установ є багаторівневою за сферами діяльності, тому ми виділили основні підсистеми за спільністю та побудували їх за основними функціями системи управління персоналом, які мають такі характеристики:

— Підсистема вищого та лінійного управлінського персоналу банку — покликана здійснювати управління виробничими підрозділами і загальним стратегічним курсом банківської установи (розробка стратегічних планів та програм, коригування стратегічних цілей та місії, контроль за виконанням стратегії тощо).

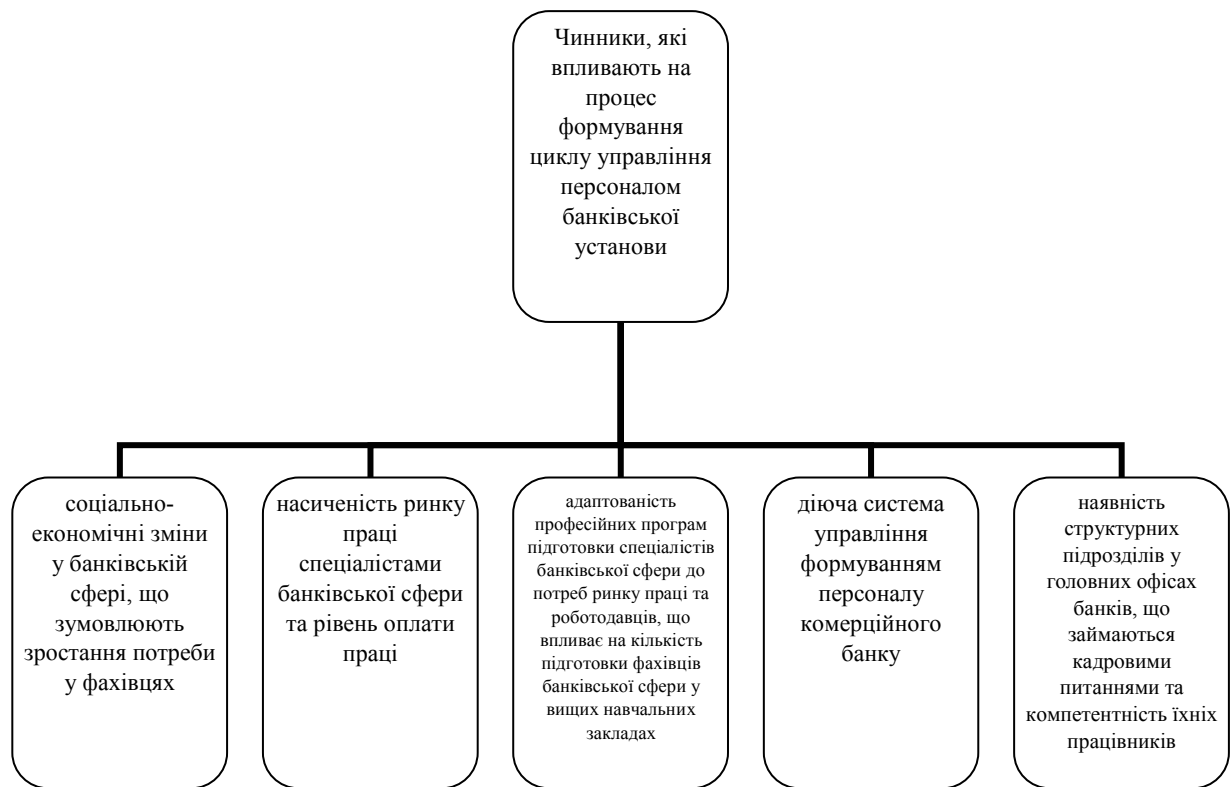


Рис. 1. Чинники, які впливають на процес формування циклу управління персоналом банківської установи

Джерело: [11, с. 24].

— Підсистема планування персоналу відповідає за моніторинг кадрового потенціалу банківської установи, планування залучення кадрів, прогнозування кількісних і якісних потреб у персоналі, формування політики та стратегічного управління кадрами, дослідження кон'юнктури ринку праці, організацію рекламних кампаній тощо.

— Підсистема рекрутингу персоналу банківської індустрії планує та реалізує заходи щодо кар'єрного позиціонування персоналу, формує джерела рекрутингу талантів, проводить оцінку та відбір, організовує співбесіди, санкціонує ротацію посад, переведення та звільнення в межах потреб, визначених ключовими пунктами стратегії персоналу банку.

— Підсистема зв'язків з персоналом банку — управління взаємовідносинами між персоналом банку, включаючи контроль за дотриманням етики та афілійованістю керівного та фронтового персоналу, формування та розвиток корпоративної культури, управління стресом, взаємодію з профспілками, вирішення конфліктних ситуацій, психологічний супровід персоналу [9, с. 123].

— Підсистема формування та дотримання умов праці — виконання функцій, що забезпечують формування нормальних і безпечних умов праці, які включають організацію робочого місця, забезпечують методичну основу технічних процесів, направляють і забезпечують умови для виконання техніки безпеки, дотримання правил праці, графіків та екологічних норм і стандартів, організацію заходів, пов'язаних з охороною окремих посадових осіб тощо.

— Підсистема розвитку персоналу банку забезпечує формування, планування та реалізацію заходів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, стимулює творчу активність і заохочує до інноваційних пропозицій, організовує просування за професійними напрямками обслуговування, мотивує систематичний розвиток знань, умінь і навичок для досягнення кадрів, які відповідають досягненням сучасного технічного прогресу.

— Підсистема стимулювання персоналу банку виконує одне з основних завдань управління, зокрема формування механізмів і методів морального і матеріального стимулювання працівників до продуктивної та ефективної праці, отримання особистого задоволення від результатів власної праці, через механізми нормування, реалізовано механізм ціноутворення та спосіб залучення персоналу розвитку до прибутку банківської установи.

— Підсистема соціального розвитку персоналу банку зобов'язана забезпечити належний рівень соціально-побутових умов праці та проживання персоналу, передбачених угодами, колективними договорами та чинним в Україні законодавством, шляхом забезпечення умов оздоровлення та відпочинку, гарантій соціального страхування, надання службового транспорту, спецодягу та корпоративних логотипів [10, с. 38].

— Підсистема управління організаційною структурою банку є гнучким елементом, який забезпечує динамічне розширення або скорочення кількості структурованих відділень банківської установи у відповідь на сучасні виклики її внутрішнього та зовнішнього середо-

вища з метою підвищення ефективності діяльності та реалізації стратегії банку.

— Підсистема правового забезпечення — Забезпечує юридичний супровід процесу стратегічного управління персоналом банківської установи (контракти та угоди, дотримання прав та гарантій працівників, вирішення суперечок та конфліктних ситуацій у правовому полі, супервізійний супровід управління персоналом).

— Підсистема інформаційного забезпечення забезпечує аналітичну та оперативну інформацію для процесу стратегічного управління персоналом банківських установ [9, с. 125].

ВИСНОВКИ

В умовах динамічного розвитку банківської системи, актуальним стає підвищення конкурентоспроможності банку за рахунок якісного зростання персоналу. Керівник має бути забезпечений необхідною допомогою у виробленні та обґрунтуванні рішень у сфері управління персоналом. Банківський сектор — це широка фінансово-економічна галузь, яка значною мірою залежить від робочої сили. Таким чином, управління та підтримання цієї робочої сили стає пріоритетом для відділу кадрів у банках. Також важливо, щоб команда управління персоналом вивчала поточні та можливі майбутні потреби банків і працювала відповідно до них.

ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

В майбутньому дослідження проблеми може мати продовження з метою побудови дієвої моделі удосконалення управління персоналом банку.

Література:

1. Версаль Н. І. Основи банківського менеджменту: практикум: навч. посіб. Київ: Фітосоціоцентр, 2013. 184 с.
2. Гузенко О.П., Шокало Т.П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. Молодий вчений. 2015. № 2 (2). С. 41—44.
3. Ізюмцева Н. Вплив корпоративної культури на діяльність банківської установи. Вісник НБУ. 2012. № 3 (жовтень) С. 25—29.
4. Кондаурова І.О. Ющенко М.В. Моделювання банківських інновацій в умовах економіки знань. Економічний простір. 2011. № 51. С. 148—155.
5. Лобза А.В., Щербіна К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. Молодий вчений. 2018. № 12 (64). С. 291—295.
6. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
7. Мостенська Т.Л. Управління кадровим потенціалом сучасного банку. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. № 33. С. 52—59.
8. Посмітна М.В. Проблеми трудової мотивації співробітників. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 2 (45) С. 286—289.
9. Салун М.М. Відтворення та модернізація трудового потенціалу підприємства (території): [монографія]. Харків: ХНЕУ, 2011. 236 с.

10. Сарахман О.М. Банківська інновація — передумова ефективної діяльності банку. Українська академія банківської справи НБУ: Збір. наук. пр. 2007. С. 35—43.

11. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1.

12. Чмутова І.М. Теоретико-методичне забезпечення управління процесами відтворення у банку. Бізнесінформ. 2013. № 1. С. 287—292.

13. Шпортюк Н.Л., Сабадин М.О. Методи оцінювання персоналу банківської установи. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2017. № 15 (2). С. 83—85.

References:

1. Versal, N. I. (2013), *Osnovy bankivs'koho menedzhmentu [Basics of bank management]*, Phytosocial Center, Kyiv, Ukraine.
 2. Guzenko, O.P. and Shokalo, T.P. (2015), "Personnel management of a commercial bank: a problematic and innovative aspect", *A young scientist*, vol. 2 (2), pp. 41—44.
 3. Izyumtseva, N. (2015), "The influence of corporate culture on the activity of a banking institution", *Bulletin of the NBU*, vol. 3, pp. 25—29.
 4. Kondaurova, I.O. and Yushchenko, M.V. (2011), "Modeling banking innovations in the conditions of the knowledge economy", *Economic space*, vol. 51, pp. 148—155.
 5. Lobza, A.V. and Shcherbina, K.V. (2018), "Development of the company's personnel evaluation system: implementation of the KPI approach", *A young scientist*, vol. 12 (64), pp. 291—295.
 6. Chervanov, D. M., Zhilinska, O.I. and Petrovsky, M. V. (2011), *Mizhdystsyplinaryj slovnyk z menedzhmentu [Interdisciplinary dictionary of management]*, Nichlava, Kyiv, Ukraine.
 7. Mostenska, T.L. (2012), "Management of personnel potential of a modern bank. Problems of improving infrastructure efficiency", vol. 33, pp. 52—59.
 8. Posmitna, M.V. (2012), "Problems of work motivation of employees", *Herald of socio-economic research*, vol. 2 (45), pp. 286—289.
 9. Salun, M.M. (2011), *Vidtvorennia ta modernizatsiia trudovoho potentsialu pidpriemstva (terytorii) [Reproduction and modernization of the labor potential of the enterprise (territory)]*, Khneu, Kharkiv, Ukraine.
 10. Sarahman, O.M. (2007), "Banking innovation is a prerequisite for effective bank activity", *Ukrainian Academy of Banking NBU. Collection of science work*, pp. 35—43
 11. Chavychalov, I.I. (2018), "Methods of evaluating the efficiency of the management personnel of the enterprise", *Investments: practice and experience*, vol. 1
 12. Chmutova, I.M. (2013), "Theoretical-methodical support of management of reproduction processes in the bank", *Business information*, vol. 1, pp. 287—292.
 13. Shportyuk, N.L. and Sabadin, M.O. (2017), "Methods of evaluating the personnel of a banking institution", *Internauka*, vol. 15 (2), pp. 83—85.
- Стаття надійшла до редакції 26.09.2022 р.*