

УДК 331.108.2

**В. І. Борщ,**

кандидат економічних наук, старший викладач  
кафедри економіки та управління  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар 24/26, м. Одеса, 65044, Україна,  
e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

**О. О. Фещенко,**

ТОВ «Югметалсервіс»  
От. Головатого, 31, м. Одеса, 650003, Україна,  
e-mail: feshchenko.arina11@gmail.com

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

У статті розглядається комплексний методичний підхід до формування кадрової стратегії на підприємствах банківської сфери. Проаналізовано методику та загальні аспекти розробки та впровадження кадрової стратегії у банках, а також особливості реалізації стратегії управління персоналом у банківській сфері. В якості прикладів для демонстрації розвитку кадрової стратегії у банках на сучасному етапі проаналізовано декілька організацій та проілюстровано загальні тенденції, які притаманні для даного сегменту.

**Ключові слова:** кадрова стратегія, управління персоналом, банківська сфера, персонал.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Кадрова стратегія є сукупністю специфічних методів та прийомів, які дають змогу ефективно здійснювати управління персоналом в організації. Важливо зазначити, що не існує універсальних правил та алгоритмів, які однаково підходили б різним підприємствам, тому управління персоналом банку на сучасному етапі виступає у вигляді певної загальної системи рекомендацій. Від того, наскільки якісно та ефективно організовано управління персоналом у банку залежить результативність роботи усієї фінансової установи в цілому. Саме тому особливу увагу треба приділяти формуванню кадрової стратегії. Правильна, своєчасно та чітко сформульована стратегія у сфері управління кадрами дозволить банку забезпечити себе однією з найважливіших складових конкурентоспроможності організацій на сучасному етапі розвитку

економіки – компетентним, адаптивним персоналом, який слід розглядати як довгострокову інвестицію в успіх підприємства на всіх етапах його життєвого циклу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування та реалізації кадрової стратегії підприємства та банку зокрема, викладена в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: М. Армстронг, О. А. Кириченко, О. В. Дубовик та інші, проте, дане питання слід також розглянути з точки зору персоналу банку, адже успішна діяльність банківської установи залежить від високого рівня підготовки її співробітників, їх уміння працювати з клієнтами та безпосередньої зацікавленості у позитивному результаті своєї роботи. Тому професійний рівень персоналу, його компетентність та вмотивованість є визначальними при оцінці перспектив розвитку банку.

Особливостям кадрової стратегії сучасної банківської установи на нинішній день присвячено багато наукових досліджень, серед яких на особливу увагу заслуговують праці Л. К. Семів, Р. А. Семіва, Т. Н. Лобанової, Т. В. Мазило та інших. Незважаючи на те, що більшість проблемних аспектів, у рамках окресленої тематики, вивчені досить ґрунтовно і різнобічно, усе ж, на нашу думку, є сенс додатково підкреслити важливість створення системи управління персоналом та проводити надалі дослідження сучасного стану даної проблеми задля пошуку певного стандартизованого алгоритму запровадження кадрової стратегії для банківських установ.

Як наслідок, бачимо необхідність розробки та уведення нових підходів до процесів реалізації управління людськими ресурсами у банках, як інструменту підвищення ефективності управління.

**Постановка завдання.** Сучасні умови господарювання ставлять суворі вимоги до якості трудових ресурсів у цілому та в банківській сфері зокрема, що пояснюється підвищенням ролі людини з усією сукупністю її здібностей в економічній діяльності. Беручи до уваги великий вплив кадрової стратегії на успішність та конкурентоздатність банку у ринкових умовах господарювання, метою даної статті є дослідження наявних методологій, сучасних напрямків і можливих уніфікованих систем та стратегій управління персоналом у банках.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі розвитку суспільства відбуваються значні зміни загальної концепції управління компаніями. Трудові ресурси розглядаються як основний ресурс організації, який визначає успіх всієї її діяльності. Основу даного підходу складає те, що стратегічні переваги організації пов'язані

з людським капіталом, професіоналізмом і системою цінностей співробітників, їх ставленням до праці і мотивацією до досягнення поставлених цілей, творчим потенціалом і готовністю до змін в організації. Очевидним є те, що стійке розширення бізнесу, зростання прибутку неможливі без стратегічного управління трудовими ресурсами організації.

Банк є інтелектуальною установою, в якій люди здійснюють економічну функцію, в зв'язку з чим їх операції в даній сфері також є інтелектуальним продуктом [1]. Виявлення особливостей та закономірностей формування кадрової стратегії банків, її реформування з метою поліпшення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, розробка пропозицій щодо вдосконалення форм, методів, змісту роботи з трудовими ресурсами є пріоритетними напрямками у дослідженні особливостей управління персоналом банків.

У своєму дослідженні ми дотримувалися тієї точки зору, що основу кадрової політики складають залучення, закріплення і використання висококваліфікованих спеціаліста, створення сприятливих умов для реалізації професійного потенціалу в напрямку ефективного функціонування організації [2].

У посткризовий період для банківських установ України важливим завданням кадрових служб є створення ефективної системи мотивації. Тому на сьогодні основу концепції управління персоналом становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед банківською установою. Теоретичною основою нинішнього управління персоналом стає концепція управління знаннями. Поповнення арсеналу форм, методів кадрових служб інструментарієм концепції управління знаннями дозволяє впорядкувати роботу з управління персоналом через індивідуалізацію управлінських рішень стосовно нової категорії працівників.

Для управління персоналом використання інструментарію управління знаннями – це можливість оцінити зовнішнє і внутрішнє середовище на основі великого обсягу інформації для якісного, конкретизованого впливу на всі процеси підбору, найму, розвитку, мотивації, оцінювання персоналу. При цьому широко використовується думка провідних експертів, їхні рекомендації, порівнюються різні джерела інформації, ураховується досвід розвитку виробничої структури і нагромаджених у ній знань. Усе це дає можливість обрати оптимальне рішення щодо аспектів управління персоналом [5].

Оскільки знання характеризують як невичерпний трудовий ресурс, здатний постійно зростати від його використання, то до головних стратегій діяльності банківської установи слід віднести не тільки стратегію управління персоналом, а й стратегію безперервного навчання персоналу. Від ефективності впровадження цих стратегій залежать результати діяльності банківської установи, її конкурентоспроможність і динамічність розвитку [6]. В умовах становлення елементів економіки знань основні завдання управління персоналом концентруються на проблемах розвитку співробітників, які мають володіти високим рівнем знань, що дозволить їм правильно оцінювати ситуацію, мати концептуальне мислення (мислити глобально, приймати рішення локально).

Добір спеціалістів здійснюється банками на конкурсній основі, при цьому часто перевага надається тим кандидатам, яких рекомендують досвідчені працівники. Тому характерним явищем для сучасних банківських установ є «працевлаштування за знайомством», що пояснюється прагненням банків скоротити ризики при залученні нових працівників на відповідальні посади. Сучасні банки, як правило, формують свій колектив як із досвідчених працівників, що мають спеціальну освіту, так і з випускників та студентів вищих навчальних закладів. Це пов'язано з прагненням банків скоротити витрати за рахунок перебудови внутрішніх процесів у бік деталізації, наслідком чого є скорочення посад, які потребують високої кваліфікації, і розширення посад, які досвіду роботи не потребують. Відповідно, виникає висока диференціація доходів банківських працівників. Із самого початку діяльності банку важливим елементом його стійкості є створення умов для формування команди з єдиною корпоративною культурою [7]. Для цього банківській установі необхідно сформувати ефективну кадрову стратегію, для чого слід урахувати певні чинники, такі як розмір банку, репутація на ринку банківських послуг, структура клієнтської бази (які категорії економічних суб'єктів користуються послугами саме цього банку) тощо.

До основних складових ефективної кадрової стратегії сучасного банку можна віднести:

- розвиток корпоративної культури банку, її розуміння і прийняття на всіх рівнях організації;
- безперервне підвищення кваліфікації персоналу до рівня світових стандартів шляхом використання сучасних форм і методів навчання;

- забезпечення структурних підрозділів банку найбільш підготовленим, висококваліфікованим персоналом;
- досягнення оптимальної чисельності і структури трудових ресурсів; забезпечення соціальної захищеності співробітників;
- підвищення рівня добробуту співробітників;
- забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах підрозділів банку;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних факторів стимулювання праці;
- збалансованість доходів персоналу і прибутку, який одержує банк;
- безупинне вдосконалення системи оплати праці;
- інформаційно-аналітичне та методичне забезпечення системи управління персоналом;
- використання сучасних методів в управлінні персоналом [7].

Інтенсифікація праці банківських працівників, масове освоєння нових продуктів і технологій, розширення повноважень і відповідальності фахівців і керівників середньої ланки веде до кардинальної зміни вимог до сучасного банківського персоналу [4]. На нинішній день практика показує, що рішення клієнта про вибір того чи іншого банку у своїй економічній діяльності значною мірою залежить від того, з якими працівниками йому доведеться вести справи. При цьому вимоги ставляться не лише до професійних навичок працівників, а й до їхніх особистісних якостей (охайність зовнішнього вигляду, загальна ерудиція, ввічливість тощо).

Отже, сьогодні в банку повинні працювати люди, що володіють не тільки глибокими фінансовими знаннями, а й комунікативними та комерційними здібностями, здатними вміло презентувати банківські продукти, позитивно спілкуватися з клієнтами, а головне – здатними та готовими постійно розвиватися і поширювати свою компетенцію. Усе це є вимогами постановки нових цілей і пріоритетів системи управління персоналом [4].

В Україні внаслідок світової фінансової кризи розвиваються певні негативні тенденції у сфері управління персоналом банку:

- прагнення до найбільш простих і швидких способів зростання доходів акціонерів (що стало головною метою діяльності багатьох банківських організацій) за рахунок зменшення витрат на персонал, і перш за все скорочення чисельності працівників;

– відсутність належного кадрового аудиту, в результаті чого скорочення штатів має механічний характер без урахування обраної стратегії розвитку організації, а іноді й з порушенням чинного трудового законодавства;

– масштабне безробіття в банківській галузі, причому як серед молодих спеціалістів, котрі в принципі не можуть отримати жодної посади в банківській галузі, так і серед досвідчених фахівців;

– погіршення умов працюючого персоналу банків (це, насамперед, виражається у значному реальному зниженні розміру посадових окладів і призупиненні заохочувальних виплат);

– слабкі або відсутні технології перевірки на лояльність персоналу;

– неефективне використання сучасних методів управління персоналом [3].

Відокремлюють два типи неефективних управлінців. До першого відносять керівників старшої вікової категорії, підхід до управління персоналом яких практично не змінився з радянських часів. До другого – менеджерів нового покоління, які вже освоїли західні технології менеджменту персоналу, але використовують їх у вітчизняних банках, не адаптуючи до економічних реалій сьогодення в Україні.

**Висновки та пропозиції.** В результаті проведеного дослідження ми прийшли до наступних основних висновків:

1) За останні десятиліття відбулися важливі зміни в економіці в цілому і банківській сфері зокрема, пов'язані з розвитком індустріального суспільства і глобалізацією соціально-економічних відносин. Ці зміни ставлять перед банками цілий ряд нових завдань у сфері управління персоналом.

– турбулентність зовнішнього середовища, що виражається в нестабільності і невизначеності фінансових ринків, виникає нагальна потреба стратегічного підходу до бізнесу в цілому, і управління персоналом зокрема, спрямованого на створення «широкої та стійкої основи для розвитку організації». Його суть полягає в тому, щоб вибудувати позицію досить сильну і потенційно гнучку для того, щоб організація досягла поставлених цілей всупереч всім непередбаченим втручань зовнішніх сил.

– стрімкий розвиток новітніх інформаційних технологій банківського бізнесу (пов'язаних з автоматизацією праці банківських службовців, глобалізацією фінансових операцій, Інтернет-банкінгом та іншим) зумовлює інноваційний характер бізнесу та збільшення витрат на їх розробку, впровадження та навчання персоналу.

– глобалізація банківської діяльності виражається в уніфікації правил, що регламентують внутрішні і зовнішні економічні операції, стандартизації фінансової звітності та банківського нагляду. З іншого боку, в транснаціональних фінансових структурах, що діють по всьому світу, все гострішою стає проблема міжкультурних взаємодій. Управління персоналом в цьому випадку має реалізовуватись з огляду на національні та регіональні особливості тих територій, на яких розташовані філіали банку.

Концентрація банківського капіталу в національному і міжнародному масштабах породжує специфічні проблеми, пов'язані з консолідацією персоналу в ході злиття і поглинань, а також подальшим управлінням численним колективом в рамках великих банківських структур.

Диверсифікація банківської діяльності призводить до формування фінансових конгломератів – своєрідних «фінансових супермаркетів», що займаються наданням різноманітних послуг (класичне банківське посередництво, операції з цінними паперами та страхування), що змінює характер і зміст праці банківських працівників. Функція клерка змінюється функцією продавця-консультанта, що вимагає більшої компетенції, комунікабельності, знань психології і маркетингу. в умовах зростаючої складності та взаємозалежності фінансових ринків, управління ризиками є однією з найбільш складних завдань, що вимагає високої професійної підготовки за участю вищого керівництва банку й команди фахівців. все більшого поширення набуває практика аутсорсингу або оффшорінга, тобто переміщення окремих операцій в країну з істотно нижчою вартістю праці, що дозволяє знижувати операційні витрати.

2) Міжнародна практика переконливо свідчить про те, що економічна функція банку у все більшій мірі починає обумовлюватися функцією соціальної (накопиченням «людського капіталу», задоволеністю персоналу характером, умовами, оплатою праці, спільністю корпоративних інтересів і тому подібне) . У зв'язку з цим підвищується роль управління персоналом в загальній системі банківського менеджменту.

3) Банківські службовці завжди представляли собою особливу професійну групу, а управління персоналом банку має свої особливості:

- праця банківського службовця носить розумовий, а не фізичний характер;
- банківська діяльність пов'язана з наданням послуг і тісним контактом з їх споживачами.
- працівник банку постійно має справу з «живими» грошима або фінансовими потоками;

– велике значення мають не тільки професійні, а й особисті якості працівників (лояльність, порядність, акуратність, увагу до клієнтів, зовнішній вигляд та інше), а також етичні аспекти їх діяльності.

4) Найважливішою стратегічним завданням банку є розвиток людських ресурсів, а головна роль належить освіті, характерними рисами якої на сучасному етапі є:

- безперервність в рамках концепцій «навчання протягом усього життя» і «організації, що навчається»;
- впровадження внутрішньобанківських освітніх програм поряд з традиційними на стороні (у вузах, освітніх центрах);
- нові неформальні освітні методики, з упором на груповий досвід в ході практичної діяльності, зокрема – «навчання дією»;
- розширення спектра прищеплених навичок і знань, що включають елементи психології, маркетингу, ділових відносин, етики та інше;
- увагу до підготовки керівного резерву та розвитку лідерських якостей персоналу.

5) У банківській сфері використовуються форми організації трудового процесу в рамках «нової філософії управління», зосередженої не тільки на розвитку матеріально-технічних компонентів банківської діяльності, але й на організаційні зміни, що дозволяють краще використовувати потенціал сучасного працівника:

- перехід від авторитарного до партисипативного стилю керівництва, заснованого на підвищенні участі персоналу в справах банку;
- децентралізація управління, пов'язана з делегуванням прав і відповідальності на низові рівні організації, що виражається в широкому використанні командного методу роботи;
- культивування підприємницького духу в рамках банку, стимулювання творчої активності працівників.

6) Самостійною сферою управління персоналом, що має важливе значення, є управління корпоративною культурою, методи якого включають:

- етичний кодекс банку, який представляє собою збір правил, що регулюють відносини всередині банку, а також відносини з клієнтами, діловими партнерами, державою та суспільством;
- публічні й внутрішньобанківську видання (інтернет-сайти, журнали, газети, маніфести, соціальні звіти та інше);
- організацію корпоративних свят і подій;
- програми з тимблдингу та етичного виховання співробітників.

7) Особливими інструментами соціального менеджменту в банківській сфері є:



- соціальний аудит – метод ревізії і аналізу соціального середовища підприємства з метою виявлення негативних факторів й вироблення пропозицій щодо зниження їх впливу.
- соціальна звітність – публічний інструмент інформування акціонерів, співробітників, партнерів, клієнтів і всього суспільства про те, як і як компанія реалізує цілі, закладені в стратегічних планах розвитку, щодо економічної стійкості та соціального благополуччя.

### Список використаної літератури

1. Дубовик О. В. Нові підходи до управління персоналом банківських установ : «знаннєвий» контекст / О. В. Дубовик, Л. К. Семів, Р. А. Семів // Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ). – 2015. – № 2 (11). – С. 319-324.
2. Лобанова Т. Н. Банки : организация и персонал / Т. Н. Лобанова. – Москва : «БДЦ-пресс», 2003. – 488 с.
3. Мазило Т. В. Негативні тенденції кадрового менеджменту в банківській галузі України та напрямки їхнього подолання / Т. В. Мазило // Міжнародна банківська конкуренція : теорія і практика : зб. тез доп. VI Міжнародної науково-практичної конференції (26–27 травня 2011 р.) : у 2 т. ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – Т. 2. – С. 70-71.
4. Мазило Т. В. Основні напрямки активної кадрової політики комерційного банку / Т. В. Мазило, Л. І. Хомутенко // Сучасні тенденції в розвитку банківської системи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2014. – Т. I. – С. 138–140.
5. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах становлення суспільства знань / Л. К. Семів, Р. А. Семів, П. П. Гаврилко // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 4 (7). – С. 12-16.
6. Чубукова О. Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності / О. Ю. Чубукова, З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 171-178.
7. Формування кадрової політики комерційного банку. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://bankingi.blogspot.com/2012/02/blog-post\\_27.html](http://bankingi.blogspot.com/2012/02/blog-post_27.html) (дата 21.07.2016). – Назва з екрану.

Стаття надійшла 15.08.2016 року

**В. И. Борщ,**

кандидат экономических наук, старший преподаватель  
кафедры экономики и управления

Одесского национального университета имени И. И. Мечникова  
Французский бульвар 24/26, Одесса, 65044, Украина,  
e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

**А. А. Фещенко**

ООО «Югметалсервис»

Ат. Головатого 31, м. Одеса, 650003, Украина,  
e-mail: feshchenko.arina11@gmail.com

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ В БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

В статье рассматривается комплексный методический подход к формированию кадровой стратегии на предприятиях банковской сферы. Проанализирована методика и общие аспекты разработки, а также внедрения кадровой стратегии в банках, особенности реализации стратегии управления персоналом в банковской сфере. В качестве примеров для демонстрации развития кадровой стратегии в банках на современном этапе проанализированы несколько организаций и выражены общие тенденции, характерные для данного сегмента рынка.

**Ключевые слова:** кадровая стратегия, управление персоналом, банковская сфера, персонал.

**V. I. Borshch,**

PhD in Economics, senior lecturer,  
of Economics and Management Department  
of Odessa I. I. Mechnikov National University  
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine,  
e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

**A. A. Feshchenko**

ООО “Yugmetalservis”  
31, At. Holovatoho str., Odessa, 650003, Ukraine,  
e-mail: feshchenko.arina11@gmail.com

## **FEATURES OF FORMING HR-STRATEGY IN BANKING INSTITUTIONS AT THE MODERN STAGE**

**Summary**

HR strategy is a set of specific methods and techniques that allow managers to manage human resources in an organization effectively. It is important to note that there are no

universal rules and procedures that are equally suitable for different enterprises, so hr-management of the bank at the present stage acts as a certain system of general recommendations.

The effectiveness of the entire financial institution's activity depends on how well and efficiently hr-management and especially hr-strategy were organized in the bank. That is why special attention should be paid to the formation of a hr-strategy. Regularly and clearly formulated strategy of human resources management will enable the bank to provide itself with one of the most important components of the organizations' competitiveness at the present stage – a competent, adaptive staff, which should be considered as a long-term investment in the company's success at all stages of its life cycle.

The individual specificity of the bank's staffing strategy is determined by the following factors: (1) mission of the bank; (2) social values of the leadership in the bank; (3) level of the regional labor market's development; (4) current opportunities for financing this direction; (5) bank's image at the market; (6) effectiveness of the hr-service as a methodical center in the context of the staff direction.

The main objectives of the bank's hr-strategy are (1) a prompt and full satisfaction of the needs in labor resources of the required level of qualification and specialization; (2) creation of organizational, psychological, economic conditions for disclosing the labor potential of the bank's employees; (3) formation of "corporate spirit" relations in the work collective as prerequisites for responsibility and loyalty of all employees' categories.

Thus, the focus of hr-strategy lies with the specific intentions of the organization regarding the implementation of the necessary actions and changes. The range of this strategy issues includes providing the organization with the necessary personnel, training, motivation, reward system, flexibility, teamwork and stable labor relations.

**Key words:** hr-strategy, human resource management, banking, staff.

## References

1. Dubovik, O. V., Semiv, L. K. & Semiv, R. A. (2015). Novi pidkhody do upravlinnia personalom bankivskykh ustanov : "znanievyi" kontekst [New approaches to the management of the personnel of banking institutions : "knowledge" context]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy. – Bulletin of University of Banking of the National Bank of Ukraine*, No 2 (11), pp. 319-324. [in Ukrainian].
2. Lobanova, T. N. (2003). Banki ; organizatsiia i personal [Banks : organization and staff]. Moskva : "BDTS-Press". [in Russian].
3. Mazylo, T. V. (2011). Nehatyvni tendetsii kadrovoho menedzhmentu v bankivskii haluzi Ukrainy ta napriamky ikhnoho podolannia [Negative trends of personnel management in the banking industry of Ukraine and directions for their overcoming]. *Mizhnarodna bankivska konkurentsiia : teoriia i praktyka : zb. tez dop. VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (26-27 travnia 2011). – International Banking Competition : Theory and Practice : Collection of the thesis of VI International scientific-practical conference (May 26-27, 2011)*. Sumy : DVNZ "UABS NBU", T. 2, pp. 70-71. [in Ukrainian].
4. Mazilo, T. V. & Khomumenko, L. I. (2014). Osnovni napriamky aktyvnoi

- kadrovoi polityky komertsiiinoho banku [Main directions of the active personnel policy of the commercial bank]. *Suchasni tendetsii v rozvytku bankivskoi systemy : Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. – Modern trends in the banking system development : Materials of the 2nd International Scientific and Practical Conference*. Dnipropetrovsk : Nauka i Osvita, Vol. I, pp. 138-140. [in Ukrainian].
5. Semiv, L. K., Semiv, R. A. & Gavrilko, P. P. (2011). Upravlinnia personalom v umovakh stanovlennia suspilstva znan [Personnel management in the conditions of the knowledge society formation]. *Stalyi rozvytok ekonomiky. – Sustainable development of economy*, No 4 (7), pp. 12-16. [in Ukrainian].
  6. Chubukova, O. Yu. & Shatska, Z. Ya. (2014). Pidvyshchennia kvalifikatsii kadriv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Improvement of qualification of the personnel of the enterprise in conditions of uncertainty]. *Aktualni problem ekonomiky. – Current problems of the economy*, No 4, pp. 171-178. [in Ukrainian].
  7. Formuvannia kadrovoi polityky komertsiiinoho banku [Formation of personnel policy of a commercial bank]. Retrieved from : [http://bankingi.blogspot.com/2012/02/blog-post\\_27.html](http://bankingi.blogspot.com/2012/02/blog-post_27.html). [in Ukrainian].