

DOI: 10.15276/ETR.06.2022.8  
 DOI: 10.5281/zenodo.7620999  
 UDC: 336.71:331.101.3  
 JEL: M12

## ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКАХ УКРАЇНИ

### MAIN PROBLEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN BANKS OF UKRAINE

Anastasia A. Borova  
 Kharkiv National University named after V.N. Karazina, Kharkiv, Ukraine  
 Email: nastya.borowaya14@gmail.com

Nataliia V. Iziuntseva, PhD in Economics, Associate Professor  
 Kharkiv National University named after V.N. Karazina, Kharkiv, Ukraine  
 ORCID: 0000-0002-1162-9352  
 Email: diknat1972@gmail.com

Received 09.11.2022

*Борова А.А., Ізюмцева Н.В. Основні проблеми управління персоналом в банках України. Науково-методична стаття.*

У статті розглянуто проблеми в системі управління персоналом сучасного банку України. Проаналізовано систему управління та мотивації працівників на прикладі АТ «Ощадбанк». Проведено аналіз персоналу АТ «Ощадбанк» за віком. Розглянуто шляхи підвищення ефективності управління підприємстві та можливість впровадження цих шляхів в АТ «Ощадбанк». Виявлено проблеми, які наявні в системі управління та надано рекомендації щодо покращення системи управління персоналом та покращення конкурентоспроможності банку. Продемонстровано наслідки від впровадження наших пропозицій в АТ «Ощадбанк».

**Ключові слова:** управління персоналом, банк, мотивація, управління персоналом банку, стимулювання

*Borova A.A., Iziuntseva N.V. Main Problems of Personnel Management in Banks of Ukraine. Scientific and methodical article.*

The article examines problems in the personnel management system of a modern bank of Ukraine. The system of management and employee motivation was analyzed using the example of JSC "Oschadbank". An analysis of the personnel of JSC "Oschadbank" by age was carried out. Ways to improve the efficiency of enterprise management and the possibility of implementing these ways in JSC "Oschadbank" were considered. Problems in the management system were identified and recommendations were made for improving the personnel management system and improving the bank's competitiveness. The consequences of the implementation of our proposals in JSC "Oschadbank" have been demonstrated.

**Keywords:** personnel management, bank, motivation, bank personnel management, stimulation

У сучасних ринкових умовах для банку дуже важливо мати продуктивний та залучений персонал. Продуктивність працівників залежить від системи мотивації персоналу, яка присутня в організації. Базовими мотиваційними інструментами цієї системи має бути потреби персоналу, стимулювання робітників до роботи. Як показує практика, то результати праці персоналу були кращі, коли керівництво матеріально і морально мотивувало своїх працівників, зацікавленість до особистих проблем працівників, забезпечення відповідних умов праці для персоналу та створення сприятливої атмосфери в колективі. Зараз керівництву банку потрібно запроваджувати ефективну систему управління та мотивації працівників. Адже тільки працівники, у яких є мотивація та бажання працювати, будуть ефективно працювати та приносити прибуток своїй компанії. Саме тому проблеми в системі управління персоналом банку є зараз дуже важливою для керівництва.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблеми управління банківським персоналом розриті у спеціалізованих виданнях, що розкривають різні аспекти кадрової роботи в банківських установах (А. Алдашева, Т. Лобанова, Д. Лукін, Т. Мазило, В. Медведєв, О. Костюк). Вагомий внесок у вирішення цієї проблеми зробили іноземні та вітчизняні вчені: Д. Богиня, Н. Волгін, В. Врум, М. Гончарова, Н. Горелов, В. Данюк, Ю. Кокін, П. Армстронг [1], Р. Колоцова, А. Колот [2], Г. Куліков, В. Куценко, Е. Лібанова, Е. Лоулер, А. Маслоу, В. Онікієнко, Л. Портер.

#### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

В сучасному світі менеджмент організації повинен давати працівникам можливість для самореалізації їх здібностей. Це все можна

зробити завдяки ефективних методів управління кар'єрою, що потребує організації на підприємстві консультувань з питань розробки та реалізації кар'єрних стратегій індивіда. Найважливіше для стабільності роботи організації є постійність та лояльність працівників до компанії.

*Метою статті є* аналіз та виявлення наявних проблем в системі управління банком на прикладі АТ «Ощадбанк». Кожний банк в Україні повинен піклуватися про мотивацію свого персоналу та покращувати їх роботи, щоб отримувати залучений та лояльний персонал.

### Викладення основного матеріалу дослідження

Банківська установа активно розвиває свої напрямки взаємодії з клієнтом через унікальну фізичну та цифрову інфраструктуру, створює ІТ-кластер на базі сучасних інноваційних технологій таких, як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, робототехніка та інше. Ощадбанк також трансформується та вдосконалюється, переходячи до нової моделі глобальної екосистеми, щоб надати своїм клієнтам та партнерам найкращі фінансові та нефінансові умови для задоволення їхніх щоденних потреб.

У АТ «Ощадбанк» 96,8% від загальної чисельності співробітників працюють на умовах повної зайнятості, 98,6% мають постійний трудовий договір. У АТ Ощадбанк 100% працівників охоплено колективними договорами.

Загалом у 2022 році АТ «Ощадбанк» працевлаштувало 6 тис. Нових співробітників. На тлі спаду української економіки показник плинності кадрів у 2022 році зріс на 0,8 п. п. та становив 14,3%.

Розглядаючи особливості управління персоналом ПАТ «Ощадбанку», можна відзначити, що в рамках реалізації нової Стратегії 2021 року банк розпочав роботу з формування нового підходу до управління персоналом, заснованого на вибудовуванні зручного, зрозумілого та персоналізованого Шляху співробітника в Групі (Employee journey). Він починається з моменту знайомства з Ощадбанком, продовжується при його наймі, подальшому розвитку, просуванні та не закінчується навіть після його виходу з банку [2].

Знайомство з компанією є важливим кроком, який впливає на ефективність процесу залучення співробітників. По-перше, даний етап допомагає потенційним кандидатам дізнатися про можливості та характер роботи в Ощадбанку. По-друге, дозволяє банку зацікавити, а згодом і залучити співробітників, які відповідають необхідним якостям та вимогам.

Для того, щоб у студентів була можливість познайомитися з компанією та дізнатися про неї більше є програми практик та стажувань, які кожен рік проходить понад 12 тисяч студентів. Під чітким та грамотним керівництвом наставників студенти працюють над справжніми проектами у різних підрозділах банку. В рамках

реалізації стратегії банк робить все для підготовки мультипрофільних спеціалістів.

Слід зазначити, що використання розглянутої системи ключових індикаторів ефективності АТ «Ощадбанк» характеризується двоюкою ефективністю: економічної та соціальної. Економічна ефективність цієї системи виявляється у підвищенні фінансових результатів підприємства міста і зростанні обсягу оплати праці працівників тобто. двох основних сторін, що взаємодіють у рамках КРІ системи. Соціальна ефективність виявляється у підвищенні лояльності працівників, підвищенні рівня мотивації праці, підвищенні кваліфікації та розширенні можливостей особистого розвитку.

Певні проблеми в частині оцінки має і компетенція «інноваційність». Розвиток інноваційних методів роботи та нових технологій, що відповідають сучасним вимогам банківського ринку – одне із основних завдань організації. Однак не можна не відзначити, що в АТ «Ощадбанк» має місце доволі жорстка регламентація трудової діяльності внаслідок високого рівня як матеріальної, так і нематеріальної відповідальності. Відхилення від регламентів і нормативних документів може бути істотним аргументом на користь позбавлення працівника преміальної винагороди, навіть якщо дія не спричинила негативних наслідків [2].

Ефективне управління ризиками може виявитися неможливим без ефективної та кваліфікованої робочої сили [1]. Банківська справа завжди була і буде «народним бізнесом», що залежить на 90% від клієнтів-фізичних осіб. Хоча ціноутворення має важливе значення, можуть бути й інші вагомі причини, через які люди обирають і залишаються в тому чи іншому банку.

Виявлення та опрацювання наявних у системі проблем та оптимізація системи КРІ в управлінні персоналом банку дозволить підвищити ефективність діяльності окремих працівників, структурних підрозділів та компанії в цілому.

Оптимізація системи КРІ Ощадбанку насамперед має бути спрямовано нівелювання негативного ефекту використання даних систем. У цьому контексті можна відзначити наступне.

1. Нині мотивацію персоналу включають результуючі показники, у своїй не враховують проміжні результати, досягнення яких веде у себе досягнення цільового показника. У рамках даної оптимізації необхідно регламентувати та визначити проміжні стадії бізнес-процесу, всередині якого буде здійснюється досягнення цільового показника та закріпити мінімально достатні або бажані значення показників для цих стадій. Ці проміжні показники потрібно включити до системи мотивації персоналу.

2. У системі КРІ банківської установи необхідно враховувати взаємозв'язки окремих ключових показників та їх взаємний вплив. Подальше регламентування та визначення зв'язків впливу показників дозволить підібрати відповідні індикатори, що компенсують або доповнюють

один одного залежно від характеру їхнього взаємовпливу.

3. Для формування максимальної ефективності від використання системи KPI бажано не допускати виходу за межі зон впливу. Тобто, оцінка діяльності окремих працівників має прямо чи опосередковано здійснюватися показниками, що сформовані поза зоною їх професійних завдань. Інакше, результатом таких помилок може стати демотивація працівників, оскільки їхня винагорода частково чи повністю перестасе залежати від них самих. Тому, потрібно регламентувати та виділяти реальні зони відповідальності кожної посади, структурного

підрозділу та встановлювати ключові індикатори ефективності лише в рамках цих зон.

4. В рамках оптимізації системи KPI Ощадбанку, на наш погляд, необхідно поступово скорочувати кількість ключових індикаторів окремих працівників [2].

Очевидно, що запропоновані заходи оптимізації по-різному застосовні до окремих структурних підрозділів банку і, відповідно, співробітникам, які обіймають певні посади.

Ще можна запропонувати керівникам застосувати чотири способи підвищення залучення працівників (табл. 1).

Таблиця 1. Шляхи підвищення залучення працівників

Спосіб	Характеристика
Відкритий діалог	Ви отримуєте негативний зворотний зв'язок від співробітника? Озвучте це команді і попросіть про допомогу. Ваш бос дав вам нездійсненне завдання?
Часті зустрічі віч-на-суті	Такий інструмент як щотижневі збори (у багатьох випадках копійку багатогодинну дискусію по перефразовуванню проблем, які можливо вже вирішені) можна перевернути з ніг на голову. На такий щоденний бриф працівники будуть витрачати по п'ятнадцять хвилин, щоб обговорити плани на день, і в цей час, найголовніше, кожен по колу може висловитися і поділитися своїми думками.
Візуалізація роботи	Впроваджуючи прості візуальні інструменти, такі як дошки, і виділяючи проекти або конкретні завдання, над якими працюють люди, ви можете допомогти команді взяти участь в плануванні. Співробітники та їх команди, природно, починають підтримувати один одного в своїй роботі, коли вони знають, над чим працюють інші люди.
Спільні цілі	Конкретні цілі генерального директора і виконавчих команд направляються всієї організації, щоб групи могли проаналізувати і визначити свої конкретні цілі, які, в свою чергу, сприяли б досягненню цілей організації. Це підхід «зверху вниз» і «знизу вгору» для розробки цілей, що включає відкритий діалог, обмін інформацією та, в кінцевому рахунку, потужний метод для чіткої орієнтації співробітників кожного відділу.

*Джерело: власна розробка авторів*

Сприятливе співробітництво всіх працівників компанії сприятливим чином позначається на подальшому розвитку підприємства.

Для підвищення залученості персоналу підприємства ми пропонуємо такі методи:

1. Проясніть мети і відповідальність персоналу. Проговорите і напишіть детально індивідуальні та колективні завдання співробітників, а також завдання всіх відділів. Чим чіткіше людина знає кінцеву мету, тим ефективніше він працює.

2. Заохочуйте особисту ініціативу. Дайте співробітникам можливість проявити себе. Серед десятка «неодружених» ініціатив може бути одна, яка дійсно «вистрілить».

3. Проводьте мозкові штурми і презентації ідей. Виділіть в робочому регламенті час на колективне обговорення нових ідей. Під час мозкового штурму часто виникають неординарні рішення. Виносьте кожен проект на колективне обговорення ще на стадії планування.

4. Святкуйте особисті свята та професійні досягнення Вітайте своїх співробітників з загальноприйнятими святами, днями народження, весіллями. Крім цього, святкуйте всім колективом підвищення на посаді, успішне завершення проектів, нові рекорди продажів і інші кар'єрні успіхи.

5. Давайте зворотний зв'язок замість критики. Забудьте слово «критика». Навіть якщо співробітник зробив багато помилок у роботі, дайте йому надію на те, що все можна виправити. Осуд краще замінити радістю, який допоможе вирішити задачу правильно.

6. Заохочуйте корпоративне навчання. Професійне зростання кожного співробітника - це внесок в розвиток всієї компанії. Не шкодуйте грошей на тренінги, курси та семінари для персоналу. Нехай керівники відділів стануть наставниками для своїх підлеглих, а досвідчені співробітники – підтримують новачків.

Однією з ключових проблем у банку є неефективність роботи персоналу, недостатній рівень ініціативності співробітників у рамках своїх повноважень. Що гальмує банк вийти на якісно інший рівень організаційного функціонування та успішно розвиватися в умовах глобальної економічної нестабільності.

Необхідно вивести шляхи вирішення цієї проблеми. Для цього було обрано метод дерева цілей, який наочніше представляє цілі, що стоять перед банком, і дає можливість вибрати найбільш значущу і реальну для виконання в даний момент часу [3].

Головну мету, що стоїть перед організацією, розіб'ємо на підмети двох рівнів і визначимо

взаємозв'язок і підпорядкованість між ними, у такий спосіб будуючи дерево цілей (рис. 1).

Головна мета: 0. Зниження плинності та підвищення кваліфікації у відділенні банку.

Підділі першого рівня.

1.1 Удосконалення системи управління мотивацією

мотивації у співробітників, індивідуальна робота зі складним персоналом.

1.2 Удосконалення системи розвитку персоналу: оновлення системи навчання співробітників, підбір ефективніших методів розвитку, індивідуальна робота з новим персоналом.



Рисунок 1. Дерево цілей для відділення банку

Джерело: власна розробка авторів

Підділі другого рівня.

2.1 Удосконалення системи матеріальної винагороди: аналіз наявних систем матеріальної винагороди, вибір тієї, що найбільше відповідає ситуації в банку.

2.2 Удосконалення системи управління кар'єрою співробітників: аналіз наявних систем управління кар'єрою співробітників, вибір тієї, що найбільше відповідає ситуації в банку.

2.3 Удосконалення системи навчання: впровадження нових методів навчання в систему розвитку і вдосконалення старих.

2.4 Удосконалення системи кадрового резерву: аналіз наявної системи кадрового резерву, оновлення цієї системи та її запуск у робочий стан.

Для розв'язання проблеми виберемо підділі другого рівня «Удосконалення системи навчання персоналу», пропонується використовувати програму Coach-group. Цей захід дасть нам змогу виокремити ключові напрями розвитку системи

навчання і зрозуміти, яке рішення найдоцільніше ухвалити в цій царині.

В АТ «Ощадбанк» сформований і відпрацьований свій кодекс правил, який містить у собі узгоджені уявлення:

- про місію, головне призначення організації;
- про цілі, що відображають місію;
- про засоби досягнення цих цілей;
- про профільний для компанії ринок та її місці на цьому ринку;
- про принципи і способи обслуговування клієнтів;
- про тактику взаємодії з конкурентами (співпраця, війна, ігнорування), про їхні й «наші» конкурентні переваги;
- про критерії оцінювання результатів роботи та ін.

Для наочного прикладу розглянемо рух кадрів АТ «Ощадбанк» за період 2020-2022 рік (табл. 2).

Аналіз фактичної чисельності співробітників філії Харківського обласного управління АТ «Ощадбанк» за статтю представлено в таблиці 3..

Таблиця 2. Динаміка і структура чисельності персоналу АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				Кількість, чол.	%
Чисельність за списком на початок року, осіб.	319153	310277	293752	-25401	8

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Таблиця 3. Фактична чисельність співробітників філії Харківського обласного управління АТ «Ощадбанк» за статтю за період 2020-2022 рр.

Стать співробітника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Різниця 2022 р. до 2020 р.
Чоловіки	3	2	1	-2
Жінки	18	17	16	-2

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Дані табл. 3 показують, що кількість чоловічого персоналу скоротилася на 2 чоловіка у 2022 р. порівняно з 2020р. Частка жіночого

персоналу зменшилася, але все також залишається переважною.

У таблиці 4 представлено аналіз якісного складу персоналу за віком і рівнем його освіти.

Таблиця 4. Склад чисельності співробітників філії Харківського обласного управління АТ «Ощадбанк» за віком за період 2020 - 2022 рр.

Вік співробітників	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Різниця 2022 р. до 2020 р.
До 30 років	4	5	5	1
30-50	15	14	11	-4
Після 50 років	2	0	1	-1

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Дані, відображені в табл. 4, дають змогу зробити висновок, що в філії Харківського обласного управління АТ «Ощадбанк» збільшується частка молодого персоналу (до 30 років), а частка персоналу у віці після 50 років і у віці від 30 до 50 років, знижується.

Найбільшу частку займають співробітники у віці від 30 років до 50 років, що свідчить про те, що філії Харківського обласного управління АТ «Ощадбанк» має вирівняну структуру персоналу за віком, і що люди, які мають більший досвід роботи, могли б поділитися ним із молодим персоналом.

Найефективнішим завданням можна назвати впровадження нового заходу навчання і подальшої підтримки персоналу, тому що старі способи навчання персоналу застаріли і вже не мають своєї первісної ефективності, що заважає давати позитивний результат у розвитку співробітників. Також це завдання є здійсненим зараз, оскільки банк володіє більшістю ресурсів для цього.

Захід передбачає чотири напрямки роботи, які не йдуть строго один за одним у часі, а співіснують паралельно, посилюючи один одного (рис. 2). Зупинимося на кожному з них.



Рисунок 2. Напрями програми Coach-group у відділенні банку

Джерело: власна розробка авторів

Перед початком розробки заходу було проведено аналіз роботи нинішнього персоналу, що відповідає за розвиток і навчання співробітників банку.

Під час оцінювання роботи тренінг-менеджерів у відділенні було встановлено, що навички коучингу присутні лише частково і вельми поверхнево.

До факторів які впливають на внутрішнє середовище банківської установи можна віднести наступні:

- добре налагоджений менеджмент;
- конкурентоздатність;

- довіра зовнішніх інвесторів до державного банку для вкладання додаткових коштів;
- розширення банківської сітки обслуговування клієнтської бази;
- вихід на європейський ринок надання послуг банківського сектору по можливій підтримки українців, які працюють закордоном. Максимально залучений співробітник:
- бере активну участь в діяльності компанії;
- ефективно використовує робочий час без відволікання на інші, не пов'язані зі службовими обов'язками справи;



- не потребує постійного контролю і плануванні з боку безпосереднього керівництва;
- здатний самостійно розширювати свій функціонал без додаткового стимулювання.

### Висновки

Управління персоналом на рівні кредитної організації – це система організаційних, соціально-економічних, психологічних та інших нормативно-правових заходів, що мають нормативно-правове підґрунтя, які забезпечують раціональне використання здібностей людини, як у її власних інтересах, так і в інтересах кредитної організації. Ефективність управління підприємством – це управління діяльністю підприємства з мінімальними витратами і максимальними результатами. Критерієм ефективності менеджменту компанії вважається найбільш повне задоволення запитів споживача за

високої якості обслуговування і раціональності використання всіх видів ресурсів.

Сучасна теорія і практика менеджменту вважає, що пріоритетними чинниками ефективного управління є: гнучкість систем управління; адаптивність до умов зовнішнього середовища, яка визначає стратегію і тактику управління організацією; орієнтація на соціальні аспекти управління, які пов'язані з розв'язанням проблем трудового колективу та орієнтацією діяльності на споживача, задоволення потреб суспільства. Важливим чинником, що впливає на ефективність управління підприємством, є професійно важливі якості, якими володіють менеджери компанії різних рівнів. Критерієм ефективності управління підприємством вважається більш повне задоволення запитів споживача при високій якості обслуговування і раціональності використання всіх видів ресурсів.

### Abstract

Engagement is a problem not only for HR but also for the entire management team. They constantly ask themselves: why their employees will necessarily work in the organization for a long time and what they can do to make their organization more attractive.

One of the most important aspects of the development of JSC "Oschadbank" personnel is the presence of a transparent system for evaluating the results of activity. All employees of the bank regularly conduct performance evaluations, the results of which affect the employee's career advancement and the variable part of his salary.

The company is currently implementing the principles and rules of using the KPI system:

1. The 10/80/10 rule was defined taking into account the practical experience of leading specialists in the field of KPI-technology and provides that the institution must use 10 main performance criteria, up to 80 parameters characterizing work processes, and 10 key performance indicators. For individual structural units, it is advisable to use no more than 10-15 KPIs, which can negatively affect the overall performance.
2. The principle of manageability and controllability provides for the allocation of individual indicators of the full volume of necessary management and control resources to the responsible structural unit.
3. The principle of partnership must be implemented in the process of interaction of all participants in business processes.
4. The principle of concentrating efforts on the main areas of work involves expanding the powers of employees involved in key business processes, promoting the improvement of professional skills and improving qualifications, stimulating the independent development of KPIs and improving communication within the framework of the hierarchical structure.
5. The principle of integration of processes of evaluation of the main indicators of efficiency and increase of labor productivity. Coordinated stimulation and adoption of the most important decisions.

### Список літератури:

1. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-285.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. – Київ: КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком softskills як метод трудової мотивації банківських працівників / Д.Л. Циганюк // Фінансовий простір. – 2015. – № 2. – С. 352-355.
4. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект) / П.З. Капустянський. – К.: ПКДЗУ, 2007. – 154 с.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкалова О.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 433 с.
6. Володькіна М.В. Економіка промислового підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної культури, 2014. 196 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2012. 705 с.
8. Зятковський І.В. Фінанси підприємств: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Кондор, 2015. 364 с.

9. Іваненко В.М. Курс економічного аналізу: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 125 с.
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
11. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2015. 272 с.
12. АТ «Ощадбанк». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua>.

## References:

1. Rats, O.M. (2008). The definition of the essence of the concept "effectiveness of the functioning of business". *Economic space*, 275-285 [in Ukrainian].
2. Kolot, A.M. (2002). Personnel motivation. Kyiv: KNEU, 337 p. [in Ukrainian].
3. Tsyganyuk, D.L. (2015). Strategic management of the development of softskills as a method of labor motivation of bank employees. *Financial space*, 2, 352-355 [in Ukrainian].
4. Kapustyanskiy, P.Z. (2007). Motivation of personnel in modern conditions (organizational and management aspect). K: IPKDZU [in Ukrainian].
5. Vinogradskyi, M.D., Vinogradska, A.M., & Shkalova, O.M. (2013). Work organization of the manager. Kyiv: Condor [in Ukrainian].
6. Volodkina, M.V. (2014). Economics of an industrial enterprise. Kyiv: Center of Educational Culture 196 p. [in Ukrainian].
7. Garkavenko, S.S. (2012). Marketing. Kyiv: Libra, 705 p. [in Ukrainian].
8. Zyatkovskiy, I.V. (2015). Enterprise finance: training. (2<sup>nd</sup> ed., rev.). Kyiv: Condor, 364 p. [in Ukrainian].
9. Ivanenko, V.M. (2010). Course of economic analysis. Kyiv: KNEU, 125 p. [in Ukrainian].
10. Yankovo, O.G. (Ed.). (2013). Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement, Odessa: Atlant, 470 p. [in Ukrainian].
11. Kramarenko, V.I. (2015). Company personnel management. Kyiv: TsUL, 272 p. [in Ukrainian].
12. JSC "Oschadbank". Retrived from: <https://www.oschadbank.ua> [in Ukrainian].

### **Посилання на статтю:**

*Борова А.А. Основні проблеми управління персоналом в банках України / А.А. Борова, Н.В. Ізюмцева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2022. – № 6 (64). – С. 65-71. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/65.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2022.8. DOI: 10.5281/zenodo.7620999.*

### **Reference a Journal Article:**

*Borova A.A. Main Problems of Personnel Management in Banks of Ukraine / A.A. Borova, N.V. Izyumtseva // Economics: time realities. Scientific journal. – 2022. – № 6 (64). – P. 65-71. – Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/65.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2022.8. DOI: 10.5281/zenodo.7620999.*

