

УДК 331.005.95/.96

**Микола Руденко,**  
доктор економічних наук, професор,  
Львівський національний університет ім. Івана Франка, Черкаське відділення,  
завідувач кафедри управління, ІТ та права,  
м. Черкаси; ORCID ID: 0000-0002-1966-7695  
e-mail: mykola\_rudenko@ukr.net

**Мирослава Хуторна,**  
доктор економічних наук, професор,  
Львівський національний університет ім. Івана Франка, Черкаське відділення,  
професор кафедри фінансів на обліку,  
м. Черкаси; ORCID ID: 0000-0003-0761-3021  
e-mail: [miroslava7@gmail.com](mailto:miroslava7@gmail.com)

**Леся Гаряга,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет ім. Івана Франка, Черкаське відділення,  
доцент кафедри управління, ІТ та права,  
м. Черкаси; ORCID ID: 0000-0002-5266-797X  
e-mail: [garyaga@ukr.net](mailto:garyaga@ukr.net)

**Інна Кочума,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет ім. Івана Франка, Черкаське відділення,  
доцент кафедри управління, ІТ та права,  
м. Черкаси; ORCID ID: 0000-0002-4416-3333  
e-mail: innkoc@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-80-89>

## **КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В ОЦІНЦІ ПЕРСОНАЛУ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ**

У статті проведено аналіз найбільш затребуваних компетентностей працівників фінансових установ. Деталізовано внутрішній склад професійних, технічних, цифрових, інформаційних, комунікаційних, творчих та адаптивних компетентностей працівників. Описано основні етапи процесу оцінки персоналу фінансових установ з використанням компетентнісного підходу. Визначено критерії оцінки персоналу фінансових установ в межах ключових параметрів (функціональних, поведінкових, особистісних показників і характеристик), за якими оцінюється відповідність займаній посаді. Проаналізовано основні методики оцінки персоналу фінансових установ, які базуються на компетентнісному підході та доведено необхідність практичного використання наведених алгоритмів оцінки з метою професійного зростання як окремого працівника (співробітника), так і фінансової установи в цілому.

**Ключові слова:** компетентності працівників, оцінка, персонал, фінансова установа, затребувані навички, ефективність.

**Mykola Rudenko,**  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Lviv National University named after Ivan Franko, Cherkasy branch,  
Head of the Department of management, information technology and law,  
Cherkasy

**Miroslava Khutorna,**  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Lviv National University named after Ivan Franko, Cherkasy branch,  
Department of finance and accounting,

Cherkasy

**Lesia Hariaha,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lviv National University named after Ivan Franko, Cherkasy branch,  
Department of management, information technology and law,  
Cherkasy

**Inna Kochyma,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lviv National University named after Ivan Franko, Cherkasy branch,  
Department of management, information technology and law,  
Cherkasy

## COMPETENCE-BASED APPROACH TO THE ASSESSMENT OF FINANCIAL INSTITUTIONS' PERSONNEL

**Introduction.** The financial sector has traditionally been the most dynamic in terms of introducing new products, technologies, and innovations, including in the management sphere. One of the reasons for this is a lot of competition, and the intensification of globalization processes, which encourage financial institutions to be highly adaptable and efficient. In turn, they are determined by the quality of human capital, in particular, the level of its qualification and ability to develop, as well as the effective use of the potential of each employee.

**The purpose of the article.** The purpose of the article is to theoretically summarize and update the competencies in demand of employees of financial institutions with a justification of methods for their assessment, taking into account the current requirements for staff skills in the current operating environment.

**Results.** The article analyzes the most popular competencies of employees of financial institutions. The internal composition of professional, technical, digital, information, communication, creative, and adaptive employees competencies is detailed. The main stages of the process of evaluating the staff of financial institutions using a competency-based approach are described. The criteria for assessing the financial institutions' staff within the key parameters (functional, behavioral, personal indicators, and characteristics) by which compliance with the position is assessed are determined. The main methods for evaluating the staff of financial institutions based on a competency-based approach are analyzed. The necessity of practical use of the above evaluation algorithms for the purpose of professional growth of both an individual employee and a financial institution as a whole is proved.

**Conclusions.** The practical use of a competency-based approach to the assessment of financial institution personnel is an important stage in determining the professional level of an employee. The studied approach allows assessing the existing potential of employees with the aim of additional financial incentives for particularly valuable employees; formation of a personnel reserve; career advancement of talented employees; expansion of job responsibilities of individual employees; formation of an employee development program, and bringing their competencies in line with the modern requirements of a financial institution.

**Keywords:** employees' competencies, assessment, personnel, financial institution, skills in demand, efficiency.

**Постановка проблеми та її значення.** В умовах загострення сучасних викликів і небачених загроз, спричинених військовою агресією Російської Федерації, фінансовий сектор залишається одним з ключових стовпів вітчизняної економіки, що забезпечує не лише її виживання, але і розвиток. Водночас фінансова сфера традиційно є найбільш динамічною в аспекті впровадження нових продуктів, технологій, інновацій, у тому числі і в галузі управління. Однією з причин цього є гостра конкуренція, а також посилення процесів глобалізації, що спонукають фінансові установи до високої адаптивності та ефективності. В свою чергу, вони визначаються якістю людського капіталу, зокрема рівнем його кваліфікації та здатністю до розвитку, а також ефективним використанням потенціалу кожного працівника.

Досягнення зазначеної мети неможливе без системної та комплексної оцінки персоналу. Саме вона дозволяє прийняти правильне рішення про направлення працівника на ту позицію, де він виявиться максимально ефективним, виявити його прихований потенціал, визначити «точки росту» та побудувати індивідуальну траєкторію розвитку, впровадити систему мотивації, що створить для

цього стимулює. Оцінка персоналу є необхідною умовою тимблдингу, формування сильної корпоративної культури та зниження комплаєнс-ризиків. Поява нових технологій у цій сфері створює нові можливості для фінансових установ щодо вдосконалення системи управління, посилення конкурентних позицій як на ринку праці банківських фахівців, так і на ринку фінансових послуг, що й зумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам оцінки персоналу присвячені роботи ряду іноземних та вітчизняних науковців, зокрема серед зарубіжних авторів виділимо праці М. Амстронга, Г. Десслера, Д. МакКлелланда, Л. Спенсера, С. Холліфорда та інших, що стосується когорти вітчизняних науковців авторське дослідження спиралося на роботи Л. Балабанової, Д. Богині, М. Долишного, А. Колота, О. Крушельницької, О. Мороз, В. Малтиз, О. Сардак та багатьох інших. Однак, незважаючи на доволі велику кількість наукових праць присвячених оцінці персоналу, зауважимо, що в умовах динамічних змін та сучасних викликів, особливо в розрізі застосування нових (цифрових) технологій, проведення коректної оцінки персоналу фінансових установ зумовлює необхідність застосування сучасних підходів та інструментів, що в свою чергу потребує наукового обґрунтування та узагальнення.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті є теоретичне узагальнення та аналіз затребуваних компетентностей працівників фінансових установ з обґрунтуванням методик їх оцінки з огляду на актуальні вимоги щодо навичок персоналу за сучасних умов функціонування.

**Виклад основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Оцінка персоналу є важливим елементом в системі управління персоналом, яка передбачає визначення здатності людини до успішного виконання певних посадових обов'язків, функцій, робочих завдань [1;2]. Специфікою діяльності фінансових установ є, з одного боку, критична залежність результатів діяльності від професійних та інших якостей персоналу, з іншого – стрімка зміна актуальних компетентностей і вимог до фахівців.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває оцінка персоналу на основі компетентнісного підходу з використанням моделі компетентностей, яка ґрунтується на уявленні, що компетентність – це не просто сукупність знань, але й уміння застосовувати ці знання в практичних ситуаціях [3-5]. В моделі компетентностей визначаються ключові галузі знань та навичок, необхідних для виконання конкретних завдань, вона допомагає встановити стандарти для оцінки і розвитку навичок і знань, необхідних для успішної роботи на конкретній посаді.

В процесі проведення дослідження авторами не виявлено усталеного тлумачення терміну «компетентність», проте вважаємо за доцільне застосовувати визначення, яке містять методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти, згідно яких «компетентності – це динамічна комбінація знань, вмінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, яка визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» [6, с. 4]. При цьому, крім інтегральної компетентності (притаманної для певного рівня освітньої та/або професійної діяльності) в рекомендаціях виділяються також загальні компетентності (які є універсальними і важливими для діяльності в різних галузях) та спеціальні (фахові) – необхідні для успішної діяльності за певною спеціальністю [6].

Компетентності, в свою чергу визначають наскільки працівник є компетентним, тобто здатним до успішного виконання своїх посадових обов'язків. Зазвичай модель компетентностей будується заздалегідь і включає в себе як загальні, так і фахові компетентності, з визначенням рівня вираженості кожної (від високого до низького), адже для деяких посад та чи інша компетентність може мати принципове значення, для деяких – ні. При складанні моделі компетентностей застосовується або аналітичний метод, або метод аналогій. В першому випадку компетентності визначаються на основі специфіки завдань, що доведеться виконувати працівнику, умовами його праці тощо. Інший підхід полягає в оцінці компетентностей найбільш ефективного на даній посаді працівника, і визначення тих з них, що зумовлюють дану ефективність. Оптимальним є поєднання обох підходів, що обґрунтовано в попередніх дослідженнях авторів [7;8].

Створення моделі компетентностей має здійснюватися з залученням усіх зацікавлених осіб (менеджера з управління персоналом, майбутнього керівника, тощо). Графічне зображення моделі

---

компетентностей (профіль компетентностей) відображає цифрове визначення рівня прояву компетентностей щодо конкретної посади. Він може бути складений у формі діаграми, що наочно відображає рівень володіння працівником тими чи іншими компетентностями відносно запланованого рівня. За наявності відхилень від «еталона» приймається рішення про рівень відповідності працівника конкретній посаді або прогалини, які потрібно ліквідувати.

Не претендуючи на вичерпний перелік компетентностей, що має містити модель компетентностей, та на основі опрацювання вітчизняних і закордонних наукових джерел [9-12], а також враховуючи пропозиції практиків фінансового сектору, виокремимо блоки найбільш затребуваних компетентностей (професійні (деталізовані для кожного конкретного функціоналу), технічні, цифрові, інформаційні, комунікаційні, творчі та адаптивні), результати представимо на рис. 1.



**Рис. 1.** Найбільш затребувані компетентності працівників фінансових установ

Джерело: складено авторами на основі [9-12]

В межах затребуваних компетентностей працівників фінансових установ наведених на рис. 1 найбільш серйозної оцінки потребує рівень спеціалізованих професійних знань та вмінь кожного працівника, що визначають здатність його до виконання функціональних обов'язків. Насамперед, вони формуються в процесі навчання та підвищення кваліфікації, а також в процесі професійної діяльності. Важливим джерелом професійного зростання є самоосвіта працівника. Водночас, в умовах змін наприклад, в законодавстві, в технологіях, зовнішньому та внутрішньому середовищі фінансової установи, у фахівців інколи можуть виникати певні прогалини у професійних навичках,

що потребує систематичної роботи над їх виявленням та усуненням. Оскільки здатність до навчання, мотивація до нього, а також когнітивні здібності працівників можуть відрізнитися і потребувати корекції, їх оцінка також є важливим завданням системи управління персоналом.

Науково-технічний прогрес, який є рушійною силою розвитку фінансового сектору економіки, особливо посилює вимоги до технічних навичок працівників, адже саме вони відіграють ключову роль у наданні фінансових послуг та забезпечують конкурентоспроможність фінансової установи. Це, насамперед, вміння працювати зі специфічними програмними продуктами (офісними, корпоративними, міжбанківськими); а також інші специфічні технічні вміння, необхідні для виконання посадових обов'язків.

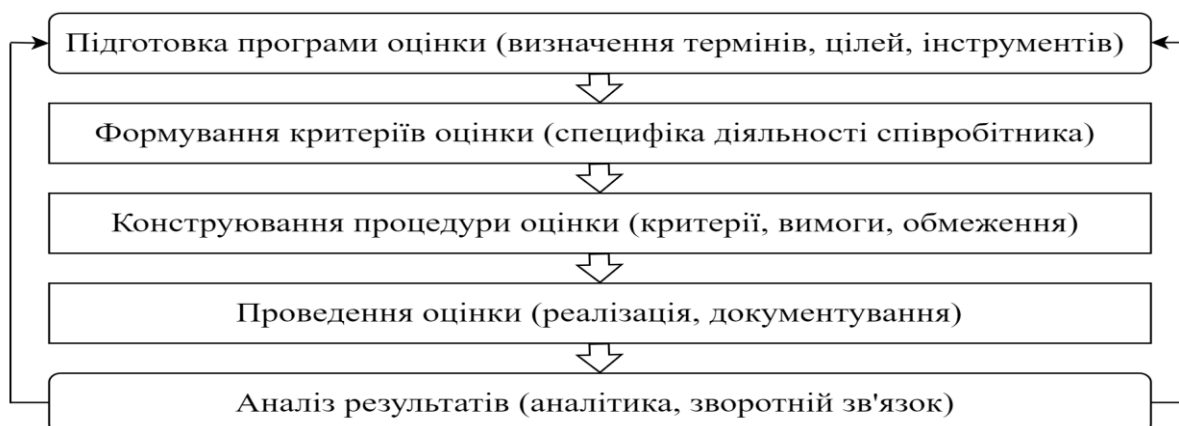
Пов'язані з технічними сучасні цифрові навички передбачають не лише вміння використовувати інформаційні технології та обладнання, але й програмування, розробку, тестування та підтримку програмного забезпечення. Володіння цифровими навичками уможлиблює роботу працівників фінансових установ із значними обсягами інформації і даних, які останніми роками зростають у геометричній прогресії. Не менш важливим викликом сьогодення є необхідність дотримання цифрового етикету та підтримування постійного зв'язку з керівництвом, колегами та клієнтами з використанням цифрових технологій. Слід зазначити, що процеси діджиталізації призводять до змін у структурі персоналу фінансових установ в напрямку збільшення частки висококваліфікованих, у сфері ІТ, працівників та зростання вимог до усього персоналу щодо рівня його цифрових компетентностей. Відповідно, постає завдання їх адекватної оцінки та, за потреби, їх розвитку.

Слід зазначити, що конкурентне середовище, в якому перебуває кожна фінансова установа, передбачає необхідність ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Комунікативні навички працівника важливі як для спілкування з клієнтами, так і для роботи в команді. Виявляти ці навички та розвивати – є важливим завданням системи управління персоналом фінансових установ.

Незважаючи на те, що робота у фінансовому секторі достатньо жорстко регульована та регламентована, в кризових умовах економічної турбулентності та невизначеності, які принесла війна (а до того – карантинні обмеження, пов'язані з COVID-19) особливого значення набувають творчі здібності працівників, їх креативність. Адже ринок потребує нових фінансових продуктів, нової філософії та підходів в обслуговуванні клієнтів, генеруванні та впровадженні інновацій в усіх сферах, у тому числі, в управлінні. Тому особливого значення набуває виявлення творчого потенціалу працівників та його ефективного використання.

В сучасних умовах динамічних змін, перманентних криз та високого рівня невизначеності з боку зовнішнього середовища (особливо в умовах війни), а також в умовах стрімкого технічного прогресу, коли швидко змінюються технології та методи роботи, особливого значення набуває така характеристика персоналу фінансової установи як рівень його адаптивності до змін. Важливою компетентністю її працівника має бути здатність до швидкого реагування на проблеми та вміння їх адекватно вирішувати в рамках своїх повноважень та наявних ресурсів. Ці якості обов'язково мають перебувати у фокусі вивчення та оцінки. Як і здатність та мотивація до навчання і підвищення свого професійного рівня.

Важливим кроком виявлення фактичних компетентностей працівників фінансових установ та оцінки ефективності персоналу є методично правильне проведення комплексу (алгоритму) дій щодо його оцінки з метою розгорнутого представлення результатів аналізу та прийняття виваженого управлінського рішення в кожному окремому випадку. Вважаємо, що процес оцінки персоналу фінансових установ (в межах компетентнісного підходу) має включати п'ять основних етапів, які представлено на рис. 2.



**Рис. 2.** Процес оцінки персоналу фінансових установ з використанням компетентнісного підходу

*Джерело: складено авторами на основі [5;13;14]*

Застосування запропонованого на рис. 2 алгоритму проведення оцінки персоналу фінансових установ дозволить комплексно дослідити та фахово оцінити наявний потенціал працівників.

Об'єктивна оцінка компетентностей персоналу фінансової установи неможлива без чіткого визначення критеріїв оцінки, тобто ключових параметрів (функціональних, поведінкових, особистісних показників і характеристик), за якими оцінюється відповідність тій чи іншій посаді. В залежності від класифікації ці критерії можна поділяти на: 1) кількісні та якісні; 2) прості та інтегральні.

Кількісні критерії вимірюють кількісні характеристики компетентностей (наприклад швидкість набору тексту, кількість правильних відповідей під час тестування тощо), якісні – дозволяють дати характеристику невимірюваних параметрів (в термінах «достатній / недостатній», «високий / низький» тощо). Прості критерії дають можливість оцінювати кількісні параметри окремої компетентності, інтегральні – дають змогу в одному показнику враховувати інформацію, отриману в результаті оцінки різних компетентностей. Вибір конкретних критеріїв залежить від категорій оцінюваних працівників і завдань за якими передбачається використовувати одержувані результати (цілей оцінки).

Після визначення критеріїв оцінки, необхідно підібрати найбільш доречні методи оцінки, тобто способи, прийоми за допомогою яких буде здійснюватися оцінка працівника або претендента на посаду, та порівняння отриманих результатів з моделлю компетентностей. На практиці існує велика різноманітність методів оцінки персоналу, проте під кожен задачу, що вирішується, і кадровий захід підбирається свій набір інструментів оцінки.

Інструменти одержання інформації на основі компетентнісного підходу оцінки персоналу фінансової установи можна розділити на три групи: письмові (тестування, анкетування); усні (інтерв'ю, бесіда); спостереження за поведінкою працівника (як зовнішнє, так і самоспостереження). Усі відомі методики оцінки персоналу передбачають поєднання даних методів отримання інформації. При цьому вона може здійснюватися як з використанням внутрішніх ресурсів фінансової установи, так і за допомогою спеціалізованих організацій на основі відповідних угод, наприклад аутсорсингу.

Найбільш традиційним методом оцінки персоналу у фінансовій сфері є тестування працівників. Наприклад, для оцінки креативності працівників можна використати, методику Г. Девіса [15], Дж. Гілфорда, Р. Кеттелла [16], П. Торренса [17] та інших. За допомогою тестів можна визначити рівень комунікабельності, здібностей працівників та рівень їх інтелекту (наприклад, на основі методики Р. Кеттелла, Р. Вандерліка, А. Харрісона та Р. Бремсона [17], здатність до навчання (тест Л. Виготського [18], О. Лурії, Е. Торндайка [17]) тощо.

Проведені дослідження показують, що важко переоцінити особисте спілкування з працівником (як фахівця в сфері управління персоналом, так і його безпосереднього керівника чи іншої зацікавленої особи), у формі бесіди (інтерв'ю), під час якої можна, наприклад, з'ясувати минулий

досвід людини з успішної реалізації проектів, випадки нестандартного підходу до вирішення проблем, оцінити комунікативні здібності та інші особистісні характеристики. Також під час бесіди можна визначити як швидко та ефективно працівник засвоює нову інформацію, реагує та адаптується до незвичної чи стресової ситуації, наскільки щиро відповідає на питання. Однак складність цього методу полягає в тому, що він потребує значної кваліфікації та досвіду від інтерв'юера, витрат часу, містить відчутний момент суб'єктивності. Тому інтерв'ю, як і усі методи оцінки персоналу, має використовуватись лише в комплексі з іншими.

Оцінка персоналу на основі спостереження за поведінкою працівника ґрунтується на спостереженні за тим, як співробітник виконує свої обов'язки та як він взаємодіє з колегами, клієнтами та іншими людьми в робочому середовищі. При цьому можуть використовуватись різні засоби, зокрема спостереження в реальному часі на робочому місці чи під час ділової гри, аналіз записів відеоспостереження, а також збір інформації від колег, клієнтів та інших працівників, які взаємодіють з цим співробітником.

У процесі оцінки працівника увага звертається на фахові компетентності, ставлення до роботи, комунікаційні навички, лідерські якості, стресостійкість та інші аспекти поведінки співробітника на робочому місці. Оцінка може бути якісною, коли здійснюється просто констатація наявності певних компетентностей у співробітника, або кількісною, коли кожен аспект оцінюється за шкалою чи бальною системою. Звичайно, результати спостереження можуть мати значний суб'єктивний компонент. Тому потребують доповнення іншими засобами і даними.

Зазначені вище інструменти використовуються в сучасних методиках оцінки персоналу, які на сьогоднішній день є доволі комплексними та достатніми для якісного проведення аналізу. Наступним кроком дослідження проведемо поглиблений аналіз основних методик оцінки персоналу фінансових установ, які базуються на компетентнісному підході з визначенням їх особливостей, сфери застосування, способів отримання інформації, а також переваг і недоліків, які представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Основні методики оцінки персоналу фінансових установ, які базуються на компетентнісному підході**

Інформація	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
<b>Business game (бізнес-гра) - проведення управлінської гри, під час якої учасники вирішують нестандартну управлінську проблему</b>			
спостереження за поведінкою учасників	1) незначні фінансові витрати; 2) може використовуватись як інструмент тимблдингу, для психологічного розвантаження, для формування та закріплення нових навичок, отриманих, наприклад, під час навчання;	1) потребує значних витрат часу на підготовку й організацію гри та відповідних навичок з її проведення та інтерпретації результатів спостережень; 2) наявність суб'єктивного фактору в оцінках;	Оцінка комунікативних навичок (вміння працювати в команді, лідерських якостей тощо), стресостійкості, креативності, оперативного прийняття рішень в нестандартних ситуаціях тощо.
<b>Assessment center (центр оцінки) - комплекс оціночних заходів, що виявляє успішність людини у професійній діяльності, заснований на моделюванні ключових моментів діяльності співробітників для виявлення рівня розвитку їх компетентностей та визначення потенційних можливостей</b>			
інтерв'ю з експертом; тестування (професійне, психологічне, спостереження за поведінкою)	1) максимальна об'єктивність оцінки за рахунок використання широкого кола джерел інформації та стандартних методик; 2) повнота та реалістичність	1) є витратним, оскільки вимагає залучення спеціалізованого персоналу; 2) оцінка може бути суб'єктивною; 3) працівники можуть відчувати стрес, що може	Для оцінки цифрових та технологічних навичок та вмій, навичок щодо виконання стандартних

учасників під час ділової гри, індивідуальний аналіз конкретних ситуацій)	оцінки працівника (завдання максимально наближені до реальних умов праці); 3) дозволяє прогнозувати поведінку працівника та професійний розвиток; 4) працівники можуть використати результати оцінки для свого подальшого розвитку;	впливати на їхні результати; 4) оцінювачам необхідний підготовчий тренінг для правильної оцінки роботи працівників; 5) результати оцінки можуть не відповідати реальності, оскільки часто базуються на ситуаціях відмінних від реалій роботи працівника;	процедур, стандартів та регламентів
<b>360 degree (360 градусів) і варіанти цієї методики (від 90 до 720 градусів) - визначення відповідності працівника посаді за допомогою опитування його оточення, що взаємодіє з ним в ході виконання ним функціональних обов'язків (лігніне керівництво, сам працівник, його підлеглі, колеги, клієнти тощо)</b>			
анкетування; спостереження; самоспостереження	1) максимальна об'єктивність оцінювання завдяки анонімності оцінки і широкого кола суб'єктів оцінювання; 2) зниження ризиків авторитарного стилю керівництва; 3) можливість зворотного зв'язку та порівняння з результатом самооцінки задля подальшого розвитку;	1) складність обробки великого масиву інформації, створює стресову ситуацію для працівника; 2) потребує від суб'єктів проведення оцінювання навичок визначення рівня відповідності;	Дозволяє визначити зони завищеної (або заниженої) самооцінки співробітника в порівнянні з оцінкою оточуючих, розбіжності в оцінці важливих компетентностей на різних рівнях оцінювання.

*Джерело: сформовано авторами з використанням [5;9;13;19;20 ]*

З огляду на те, що кожна з запропонованих у вищенаведеній таблиці методик має як переваги, так і недоліки, що знижують достовірність та об'єктивність оцінки персоналу фінансових установ, авторами рекомендується їх комплексне поєднання та кількісне використання.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, провівши дослідження компетентнісного підходу до оцінки персоналу фінансових установ можна зробити висновки, які містяться в представлених нижче положеннях:

1) практичне використання компетентнісного підходу до оцінки персоналу фінансових установ є важливим етапом, який є основою професійного зростання як окремого працівника (співробітника), так і фінансової установи в цілому;

2) на думку авторів, запропонований підхід до оцінки персоналу є зрозумілим, об'єктивним, прозорим і переважно відповідає змісту роботи працівника, що мотивує співробітників до підвищення власних компетентностей в умовах зовнішніх динамічних змін і викликів середовища функціонування;

3) досліджений підхід дозволяє оцінити наявний потенціал працівників з метою: додаткового фінансового стимулювання особливо цінних співробітників (виплата бонусів); формування кадрового резерву, а у разі необхідності – скорочення штату фінансової установи за результатами оцінки; кар'єрного просування талановитих працівників, які володіють більшістю затребуваних компетентностей та вміють застосовувати їх на практиці; розширення посадових обов'язків окремих працівників; формування програми розвитку працівника та приведення його компетентностей у відповідність до сучасних вимог фінансової установи.

В подальших дослідженнях авторів зазначені висновки будуть використані для формування науково-практичних рекомендацій щодо аналізу найбільш затребуваних компетентностей працівників визначених фінансових установ з використанням запропонованих методик оцінки персоналу, що має на меті приведення у відповідність наявних компетентностей працівників до сучасних вимог роботодавців.



**Джерела та література**

1. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення 10.02.2023)
2. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.
3. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 284–289.
4. Білорус Т. В., Омеляненко А. І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. *Молодий вчений*. 2016. № 2. С. 12–16.
5. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 37–45.
6. Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти від 23.11.2017. 32 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/proekty%20standartiv%20vishcha%20osvita/1648.pdf> (дата звернення 10.02.2023)
7. Kochuma I., Lakutin D. Metaprogram approach in the process of selection and assessment of personnel in financial institution. *Вісник університету банківської справи*. 2021. № 3 (42). С. 94–105.
8. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. Том 1. С. 33–38.
9. Cardy, R., Brian L. Performance management: Concepts, skills, and exercises. 2nd Edition. 2015. 280 p.
10. Кравченко О. О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. № 2. С. 170–176.
11. Bratton J., Gold J. Human Resource Management: Theory and Practice. 4th Edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Palgrave Macmillan. London, 2017. 85 p.
12. Модель загальних компетенцій, навиків та знань: навчальний посібник. К.: Центральний підрозділ гармонізації Міністерства фінансів України. 2020. 18 с.
13. Becker G. S. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago: The University of Chicago press, 1993. 390 p.
14. Руденко М. В., Лакутін Д. В. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 1. С. 152–159.
15. Пашнев Б. К. Психодіагностика обдарованості. Х.: Основа; Тріада+, 2007. 128 с.
16. Лемак М. В., Петрище В. Ю. Психологу для роботи: діагностичні методики. Вид. 2-ге виправл. Ужгород: Видавництво Олександри Гаркуші, 2012. 616 с.
17. Пашукова Т. І., Допіра А. І., Дьяконов Г. В. Практикум із загальної психології. К.: Т-во «Знання», 2000. 204 с.
18. Терлецька Л., Главник О. Психодіагностика. К.: шк. світ, 2012. 112 с.
19. Кравченко О. О. Система стратегічного управління персоналом як пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного колективу. *Вісник Черкаського національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3-4. С. 88-94.
20. Балуєва О. В., Сінопенко Г. В., Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30-36.

**References**

1. Syvolap L. A. & Galitsyna A. O. (2021). Doslidzhennya suchasnykh metodiv otsinky personalu [Study of modern methods of personnel evaluation]. *Efektivna ekonomka – Efficient economy*, 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> [In Ukrainian].
2. Sokolovska V. V., Babchynska O. I. & Ivanchenko G. V. (2019). Metody otsinky personalu: rol' ta znachennya v upravlinni [Personnel evaluation methods: role and significance in management]. *Ahrosvit – Agroworld*. Vol. 20. pp. 93–98. [In Ukrainian].
3. Maltiz V. V. & Tarasenko Yu. V. (2018). Otsinka personalu: suchasni metody ta instrumenty yiyi provedennya [Personnel evaluation: modern methods and tools for its implementation]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and society*. Vol. 19. pp. 284–289. [In Ukrainian].
4. Belorus T. V. & Omelyanenko A. I. (2016). Kompetentnisnyy pidkhid do otsinyuvannya uspishnosti roboty kerivnyka [Competency approach to evaluating the success of the manager's work]. *Molodyy vchenyy – A young scientist*. Vol. 2. pp. 12–16. [In Ukrainian].

5. Sydorova A. V. & Hontyuk V. A. (2019). Otsinyuvannya kadrovoho potentsialu pidpryemstv na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu [Evaluation of personnel potential of enterprises based on the competence approach]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya – Economics and management organization*. Vol. 2 (34) pp. 37–45. [In Ukrainian].
6. Metodichni rekomendatsiyi shchodo rozroblennya standartiv vyshchoyi osvity [Methodological recommendations for the development of higher education standards]. (2017). Retrieved from: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/proekty%20standartiv%20vishcha%20osvita/1648.pdf> [In Ukrainian].
7. Kochuma I. & Lakutin D. (2021). Metaprogram approach in the process of selection and assessment of personnel in financial institution. *Bulletin of the University of Banking*. Vol. 3 (42). pp. 94-105. [In Ukrainian].
8. Rudenko M. V. (2016). Navchannya personalu yak resursna skladova upravlinnya pidpryemstvom [Personnel training as a resource component of enterprise management]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. Vol. 2 (1) pp. 33–38. [In Ukrainian].
9. Cardy R. & Brian L. (2015). Performance management: Concepts, skills, and exercises. 2nd Edition. [In English].
10. Kravchenko O. O. (2016). Innovatsiyni pidkhody do motyvatsiyi pratsi [Innovative approaches to work motivation]. *Finansovyy prostir – Financial space*. Vol. 2. pp. 170–176. [In Ukrainian].
11. Bratton J. & Gold J. (2017). Human Resource Management: Theory and Practice. 4th Edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Palgrave Macmillan. [In English].
12. Model' zahal'nykh kompetentsiy, navykiv ta znan' [Model of general competences, skills and knowledge]. (2020). Central Harmonization Unit of the Ministry of Finance of Ukraine. [In Ukrainian].
13. Becker G. S. (1993). Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago: The University of Chicago press. [In English].
14. Rudenko M. V. & Lakutin D. V. (2022). Innovatsiyni pidkhody do upravlinnya personalom v umovakh didzhytalizatsiyi pidpryemstv [Innovative approaches to personnel management in conditions of digitization of enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. Vol. 6 (1) pp. 152–159. [In Ukrainian].
15. Pashnev B. K. (2007). Psykhodiahnostyka obdarovanosti [Psychodiagnostics of giftedness]. Basis; Triada+. [In Ukrainian].
16. Lemak M. V. & Petryshche V. Yu. (2012). Psykhologu dlya roboty: diahnostychni metodyky. [To a psychologist for work: diagnostic methods]. Uzhhorod: Oleksandra Harkush Publishing House. [In Ukrainian].
17. Pashukova T. I., Dopira A. I. & Dyakonov G. V. (2000). Praktykum iz zahal'noyi psykhologiyi [orkshop on general psychology]. Kyiv: Znannia. [In Ukrainian].
18. Terletska L. & Hlavnyk O. (2012). Psykhodiahnostyka [Psychodiagnostics]. Kyiv: shk. world. [In Ukrainian].
19. Kravchenko O. O. (2022). Systema stratehichnoho upravlinnya personalom yak priorityetnyy napryam formuvannya konkurentospromozhnoho kolektyvu [he system of strategic personnel management as a priority direction for the formation of a competitive team]. *Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Cherkasy National University. Economic sciences*. Vol. 3-4. pp. 88–94. [In Ukrainian].
20. Baluyeva O. V. & Sinopenko G. V. (2021). Metody otsinky efektyvnosti personalu: evolyutsiya pid vplyvom rozvytku tekhnolohiy [Methods of personnel efficiency evaluation: evolution under the influence of technological development]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – investments: practice and experience*. Vol. 21. pp. 30–36. [In Ukrainian].