

Брітченко І.Г.

УДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

У статті досліджено актуальні питання удосконалення маркетингової діяльності комерційних банків України на ринку банківських продуктів шляхом підвищення компетентності банківського персоналу, що можливо через активізацію та запровадження як зовнішніх, так і внутрішніх механізмів підвищення компетентності та кваліфікації банківських працівників. Аналіз останніх досліджень засвідчує недостатню увагу як науковців, так і банківського менеджменту до питань підвищення компетентності банківського менеджменту при одночасній важливості такої складової в банківському маркетингу, котра походить зі специфіки просування банківських продуктів і є важливим як для ефективного функціонування комерційного банку, так і для економіки регіону і всього суспільства. Подальше удосконалення маркетингової діяльності банку шляхом підвищення компетентності банківського персоналу можливе виключно на наукових засадах та у співпраці з профільними кафедрами регіональних вищих навчальних закладів, на основі чіткого усвідомлення банківським менеджментом об'єктивної необхідності такої співпраці. Запропоновані у статті інструменти підвищення компетентності та кваліфікації банківського персоналу дозволяють ефективно вирішувати визначені завдання практично без залучення додаткових витрат. До перспектив подальших досліджень можна віднести актуальні питання інтенсифікації співпраці комерційних банків з регіональними вищими навчальними закладами, формування регіонального ринку наукових досліджень у галузі банківського маркетингу та освітніх продуктів, підвищення компетентності і кваліфікації банківського персоналу.

Ключові слова: банківський маркетинг, банківський персонал, компетентність персоналу.

Постановка проблеми. Підвищення ефективності банківської діяльності в сучасних умовах реформування економіки України, суттєвого посилення конкуренції на ринку банківських продуктів та інтеграції банківського сектору до європейських та світових економічних процесів можливо виключно на наукових засадах, що передбачає врахування комплексу маркетингу та ефективності роботи банківського персоналу. В сучасних економічних умовах ефективність роботи банківського персоналу, з одного боку, є найбільш слабким місцем у просуванні банківських продуктів та підвищенні конкурентоспроможності комерційного банку, а з іншого – найбільш значущим ресурсом у підвищенні ефективності банківської діяльності. Підвищення компетентності банківського персоналу повинно розглядатися у прив'язці до функціонування системи вищої освіти в Україні та підвищення кваліфікації працівників банків.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення інструментів удосконалення банківського маркетингу шляхом підвищення компетентності банківського персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем розвитку маркетингу та банківського маркетингу, зокрема, займалась велика кількість науковців, повний перелік яких міг би суттєво перевищити обсяги цієї статті

Практично більшість науковців погоджується з тим, що класичні підходи до комплексу маркетингу, котрий за теорією Філіпа Котлера складається з чотирьох «Р»: продукт, місце, просування, ціна, в сучасних умовах глобалізації економіки можна додати ще як мінімум два-три «Р». Безліч авторів пропонують різні варіанти доповнення традиційного усвідомлення комплексу маркетингу. Разом з тим, практично всі світові та вітчизняні наукові школи визнають наявність п'ятого «Р» комплексу маркетингу – персонал [1].

Разом з тим, велика кількість вітчизняних науковців, які досліджували сучасні аспекти розвитку банківського маркетингу в Україні, розглядають його за класичним розумінням комплексу маркетингу, що складається з традиційних чотирьох «Р» маркетингу. Абсолютно, не зменшуючи ролі та внеску інших науковців у теорію банківського маркетингу, знаковою є робота А.Г. Трикозенка, котра висвітлює залежність результатів маркетингової діяльності комерційного банку від якості та ефективності роботи його персоналу, що на практиці реалізується через формування клієнтської бази комерційного банку – клієнти [2]. Не зменшуючи заслуг науковців у розвитку банківського маркетингу, необхідно відмітити недостатню увагу до ролі банківського персоналу та його компетентності у просуванні банківських послуг на ринку банківських продуктів України. У той же час питанням загального менеджменту та управління персоналом на основі маркетингових підходів приділена не менша кількість наукових публікацій, ніж загальним проблемам розвитку маркетингу. Значна кількість досліджень присвячена підвищенню

© Брітченко Ігор Геннадійович, д.е.н., професор кафедри фінансів і банківської справи, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», тел.: 095-005-01-02, e-mail: ibritchenko@gmail.com

компетентності працівників як інструменту підвищення ефективності процесів суспільного відтворення. Чисельні дослідження закордонних науковців довели також суспільну потребу та доцільність підвищення компетентності персоналу для підприємства, але і загальносуспільний позитивний ефект для підвищення якості життя всього суспільства. Як приклад таких досліджень можна навести такі: [3], [4], [5].

Слід відмітити, що переважна більшість таких досліджень має загальнотеоретичну значущість і її важко використовувати на практиці у такій специфічній сфері діяльності, як банківництво. До того ж можна погодитись з науковцями, котрі стверджують про суттєву відмінність між загальнотеоретичними положеннями про підвищення кваліфікації персоналу у країнах з розвинутою економікою з практичними реаліями роботи та підвищенням кваліфікації персоналу в Україні [6]. Тим не менш, управління персоналом та підвищення його компетентності на основі маркетингових підходів залишається пріоритетним та безальтернативним напрямом для підвищення конкурентоспроможності економіки України [7].

Саме тому актуальними є дослідження шляхів підвищення кваліфікації банківського персоналу як інструменту розвитку банківського маркетингу. Незважаючи на глибоке дослідження науковцями питань загального та банківського маркетингу, загально теоретичних питань маркетингового менеджменту, підвищення компетентності персоналу, науковцями приділено певну увагу специфіці розвитку компетентності персоналу у різних галузях економіки. Найбільш недослідженими в українській літературі є проблеми розвитку персоналу та його компетентності у банківському секторі економіки.

Спостерігаються також спроби російських науковців дослідити зазначені питання. Серед тих, які розглядали зазначені питання, можна виділити таких, як А.Р. Алавердов, Т.Ю. Базаров, Л.Ю. Белоусов, Б.М. Генкін, О.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов. Разом з тим, суттєва відмінність у функціонуванні ринку банківських продуктів і банківських мультиплікаційних процесів України та Росії, системні відмінності процесів суспільного відтворення у цих країнах, векторів інтеграційного розвитку економічних систем, практичних інструментів мотивації персоналу та підвищення його кваліфікації, докорінних відмінностей функціонування банківських систем, а також враховуючи різні практичні підходи формування людського капіталу на загальносуспільному рівні і на рівні корпоративного сектору, використання досвіду російських науковців у практичній діяльності вітчизняних комерційних банків є недоцільним.

До малочисельних вітчизняних досліджень розвитку банківського персоналу, як складової

банківського маркетингу, можна віднести дослідження таких науковців, як Д.А. Лукін, Т.В. Мазило, Л.І. Хомутенко, В.В. Роздобудько, Н.М. Сушко [8], [9], [10]. Разом з тим, їх дослідження носять певною мірою теоретичний характер і не знайшли достатнього відображення у практичній діяльності комерційних банків України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особлива роль персоналу в банківському маркетингу обумовлена тим, що серед банківських продуктів головну роль відіграють саме банківські послуги, що виникає з природної монополії банків на розрахунково-касове обслуговування. Будь-які послуги, в тому числі і банківські, мають три принципові відмінності від товару (для банківської сфери до товарних операцій належать кредитно-депозитні): нескінчений життєвий цикл послуги (особливо актуально для банківських послуг внаслідок природної монополії на деякі з них), більша рентабельність у порівнянні з просуванням товарів, залежність від якості персоналу, що просувають послуги. У просуванні банківських послуг якість банківського персоналу є визначальною внаслідок високих вимог до кваліфікації персоналу, що обумовлено жорсткою конкуренцією на ринку банківських послуг. Але і специфіка просування банківського товару (кредитно-депозитних операцій) висуває високі вимоги до банківського персоналу з точки зору дотримання безпеки здійснення специфічних операцій з банківським товаром [10].

Вся безпека банківської діяльності тримається на професійних якостях персоналу, що додатково посилюється вимогами щодо дотримання банківської та комерційної таємниці, вимогами до морально-етичних та психологічних рис банківського персоналу як при просуванні банківських послуг, так і при просуванні банківського товару у вигляді кредитних ресурсів чи інвестицій [11]. Наявність зазначених морально-етичних та психологічних рис не зменшує вимоги до професійних якостей та компетентності банківського персоналу. Додатковим свідченням цього є формально встановлені Національним банком України вимоги до керівництва банків на рівні обов'язкової наявності вищої профільної освіти, досвіду роботи та відсутності кримінального минулого. Якість та компетентність банківського персоналу є класичним прикладом залежності не тільки успіху конкретного суб'єкта корпоративних відносин – банку, але і якості функціонування всієї системи суспільного відтворення та суспільного перерозподілу, що впливає на якість життя та ефективність функціонування всього суспільства [12].

Разом з тим, незважаючи на незаперечну важливість та провідну роль банківського персоналу як в ефективній маркетинговій діяльності банку, так і функціонуванні всього соціального

сектору суспільства, емпіричні дослідження засвідчують нехтування всіма комерційними банками України зазначеними аргументами. Незважаючи на закритість банківської інформації та особливо інформації про банківський персонал, доступ до якої, крім банківської та комерційної таємниці, додатково захищений законодавством про захист персональних даних, будь-яке дослідження у вигляді усних опитувань працівників фронт-офісу комерційних банків засвідчує незаперечний факт, що більшість банківських працівників не володіє відповідними профільними навиками та освітою, що обумовлює мінімально необхідний рівень фахової компетенції банківських працівників.

Специфіка банківської діяльності вимагає від персоналу наявності вищої освіти в галузі банківської справи, фінансів або бухгалтерського обліку. Навіть вища освіта в галузі економіки за напрямом економіки та підприємництва за відмінними від перелічених спеціальностей не відповідає сучасним вимогам до банківського персоналу. Банкіри з досвідом засвідчують, що вища освіта за такими спеціальностями, наприклад як «економіка підприємства», «управління персоналом та економіка праці», «менеджмент», «економічна кібернетика», «міжнародна економіка», «економічна теорія», «товарознавство» хоч і є спорідненими зі спеціальностями «банківська справа», «фінанси» та «бухгалтерський облік», але не забезпечує належний рівень відповідності компетентності працівника жорстким вимогам професійної діяльності, пов'язаною з високою конкуренцією на ринку банківських послуг. У банківських менеджерів дискусію викликають не тільки невідповідність напряму чи спеціальності банківської діяльності, а навіть рівень підготовки фахівців за спеціальністю «банківська справа» та «фінанси» у різних навчальних закладах України. В сучасних умовах функціонування ринку праці та ринку вищої освіти в Україні наявність диплома за спеціальністю «банківська справа» чи «фінанси» не завжди гарантує наявність достатнього рівня знань для ефективного виконання обов'язків банківського працівника. Зауваження викликає також мінімальний рівень вищої освіти для достатнього рівня компетентності банківського працівника. У той час, коли щодо зазначених проблем виникають дискусійні запитання, то невідповідність усіх інших економічних та управлінських кваліфікацій, крім профільних вимог до компетентності банківського працівника у керівництва банків питань не виникає.

У практичній діяльності комерційних банків України спостерігається таке негативне явище, коли навіть у провідних банках України значну частку займають працівники без вищої економічної освіти, або навіть і без вищої освіти взагалі. Незважаючи на суттєві складності, зазначені вище, з проведенням відповідних дослі-

джень та їх подальшим оприлюдненням, практично кожний клієнт комерційного банку може легко переконатися в правдивості результатів таких імперичних досліджень. При проведенні будь-якого опитування працівниками кол-центру банку (телефоном чи безпосередньо у відділенні банку) клієнт має право запитати працівника банку про наявність у останнього вищої освіти та кваліфікації за дипломом. Враховуючи, що така інформація не має персоніфікованого характеру (не задається запитання про навчальний заклад, який закінчив працівник банку, роки навчання, групу, місто, успішність під час навчання, номер диплому, прізвища тощо) працівник банку не має підстав для відмови у наданні такої інформації, тим більше, що клієнт для прийняття рішення про доцільність подальшого споживання банківських послуг, розміщення депозитів тощо має право володіти такою інформацією (без конкретизації зазначених вище персоніфікованих даних) працівників банку, клієнтом якого він є. Зазначені опитування на практиці засвідчують відсутність профільної освіти у значної кількості банківських працівників.

Наступним важливим фактором, що негативно впливає на компетентність банківського персоналу, є відсутність у переважної більшості комерційних банків системи підвищення кваліфікації та моніторингу кваліфікації банківського персоналу з боку банківського менеджменту. При цьому, комерційні банки не приділяють уваги організації системи підвищення кваліфікації та моніторингу компетентності банківського персоналу як з використанням внутрішнього, так і зовнішнього інструментарію. Перегляд усіх без винятку сайтів комерційних структур, що надають послуги з перевірки якості обслуговування при залученні таємних покупців, засвідчує відсутність банківських замовлень на такі перевірки. Практика роботи вітчизняних інститутів підвищення кваліфікації МОН України засвідчує відсутність замовлень послуг щодо підвищення кваліфікації з боку комерційних банків чи банківського персоналу. Практика функціонування профільних кафедр з підготовки фахівців за спеціальністю «банківська справа» та «фінанси» свідчить про відсутність будь-яких замовлень комерційними банками наукових досліджень, пов'язаних з підвищенням компетентності персоналу та ефективності банківського маркетингу тощо.

Опитування банківського персоналу більшості комерційних банків засвідчує відсутність внутрішньої системи підвищення компетентності банківського персоналу та мотивації підвищення компетенції персоналу шляхом самонавчання. Відсутня така система підвищення компетентності і з боку Національного банку України. Досвід проведення наукових та науково-практичних конференцій в Україні свідчить лише про пооди-

нокі випадки участі у науковому житті банківських працівників. Крім того, банки практично не використовують чисельні наукові конференції з економічної тематики для популяризації своєї маркетингової діяльності, формування власного позитивного іміджу в суспільстві за підтримки наукових кіл, не використовують можливості прихованої реклами в якості організаторів та учасників наукових конференцій, форумів, круглих столів, дискусійних майданчиків тощо. Маркетингова стратегія майже всіх комерційних банків не використовує наукову еліту в якості контактних груп та рекламних агентів у засобах масової інформації для популяризації власних банківських продуктів, ринкових переваг чи формування позитивного іміджу в суспільстві, що формує відповідне нігілістичне ставлення персоналу до необхідності власного компетентнісного та професійного росту. Про такі інструменти підвищення кваліфікації банківського персоналу, як стажування в закордонних банках чи обмін досвідом, взагалі не йдеться.

Аналіз сайтів комерційних банків засвідчує відсутність такої важливої складової, як можливість професійного росту при залученні персоналу, а в організаційних структурах управління комерційними банками відсутні відділи (чи інші підрозділи), що виконують функцію внутрішнього моніторингу та підвищення якості персоналу. Аналіз сайту Національного банку України засвідчує відсутність державної системи підвищення компетентності персоналу комерційних банків. Комерційні банки нехтують питаннями належної компетентності персоналу в той час, коли для суспільства та наукової спільноти є абсолютно зрозумілим, що сучасні програми з підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні проблеми, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, працювати в команді. Такі програми дають знання, що не входять до посадових обов'язків, та викликають бажання навчатися надалі. Важливою характеристикою банківського персоналу є його професійно-кваліфікаційна структура, що потребує декваліфікації персоналу [8].

Враховуючи зазначене, для удосконалення маркетингової стратегії просування банківських послуг шляхом підвищення компетентності банківського персоналу можна окреслити подальші напрями удосконалення банківського маркетингу через підвищення рівня компетентності банківського персоналу. Основними кроками стосовно практичного запровадження такої мети можуть бути:

1. Усвідомлення власниками комерційних банків провідної ролі банківського персоналу при досягненні маркетингових цілей, здійсненні стратегічної місії та мети банку. Цей крок насправді є найважливіший з огляду на те, що всі

подальші кроки є достатньо прості, логічні і зрозумілі, і такі, що не потребують суттєвих фінансових вкладень. При цьому, зазначені нижче заходи здатні дуже суттєво поліпшити практично всі показники діяльності банку.

2. Запровадження системи внутрішнього та зовнішнього підвищення компетентності та кваліфікації банківського персоналу, створення мотиваційних інструментів заохочення персоналу до самовдосконалення у професійній сфері. Створення так званого "соціального ліфта" для кар'єрного зростання на основі підвищення компетентності банківського персоналу.

3. Запровадження практичної співпраці з регіональними освітньо-науковими центрами та вищими навчальними закладами з метою замовлення наукових досліджень у галузі банківського маркетингу і підвищення компетентності персоналу та відповідних освітніх продуктів за цим напрямом. Розповсюдження традицій реального працевлаштування студентів вищих навчальних закладів на роботу під час виробничої практики з перспективою подальшого працевлаштування після закінчення навчання.

4. Створення на рівні НБУ державної системи сприяння процесам підвищення компетентності та кваліфікації банківського персоналу комерційних банків. Заборона на законодавчому рівні зайняття або сумісництво посад у банківській сфері без наявності відповідної профільної освіти.

5. Реформування на державному рівні системи вищої освіти, підвищення кваліфікації в галузі підготовки фахівців з банківської справи і фінансів, поліпшення якості навчального процесу та забезпечення конкурентно-спроможності випускників як на вітчизняному ринку праці, так і за кордоном.

При цьому до внутрішніх елементів системи підвищення компетентності та кваліфікації банківського персоналу можна віднести: встановлення заборони на працевлаштування на всі посади (крім технічного персоналу) для осіб, що не мають вищої профільної освіти, стимулювання отримання другої вищої освіти за профілем основної діяльності; створення інструментів запозичення досвіду у найкращих працівників через тренінгові семінари, коучінг, внутрішнє стажування та підвищення кваліфікації, створення диференційованої системи оплати праці, що враховує рівень компетентності персоналу; рейтингування та тестування банківського персоналу; активізація загально відомих методів (таких як корпоративний одяг чи дрес-код, корпоративний моральний кодекс банку, стимулювання внутрішнього споживання банківських продуктів персоналом тощо) та запровадження нових креативних методів формування корпоративної культури [13]. Вдалим можна вважати, наприклад, досвід КБ Приватбанк зі створення переваг для родичів

працівників банку при прийомі на роботу нових співробітників, що створює крім професійних додаткові родинні стимули при формуванні корпоративної культури. Незаперечно, що можливості креативних підходів у цій сфері діяльності безмежні.

До зовнішніх елементів системи підвищення компетентності та кваліфікації банківського персоналу можна віднести: зовнішню сертифікацію банківських працівників, використання контрольних заходів шляхом залучення таємних покупців і споживачів банківських продуктів, розширення, активізація та запровадження інструментів зворотного зв'язку для споживачів банківських продуктів, обов'язкове зовнішнє підвищення кваліфікації для всіх працівників тощо.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У сучасних економічних умовах суттєвого посилення конкуренції на ринку банківських продуктів виникає об'єктивне удосконалення маркетингової діяльності комерційного банку шляхом підвищення компетентності та кваліфікації банківського персоналу. Запровадження

інструментів підвищення компетентності банківського персоналу дозволяє отримати переваги не тільки для конкретного банку, а також для регіону і суспільства. Незважаючи на недостатню дослідженість цього питання, підвищення компетентності банківського персоналу можливе виключно у співпраці з регіональними вищими навчальними закладами, що здійснюють підготовку профільних фахівців відповідних спеціальностей. Подальше підвищення компетентності банківських працівників може здійснюватись відповідно до запропонованих у статті напрямів і кроків, що безумовно підвищить ефективність як маркетингової діяльності конкретного банку, так і матиме загальносуспільний позитивний ефект. До перспектив подальших досліджень можна віднести актуальні питання інтенсифікації співпраці комерційних банків з регіональними вищими навчальними закладами, формування регіонального ринку наукових досліджень у галузі банківського маркетингу та освітніх продуктів підвищення компетентності та кваліфікації банківського персоналу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Американської асоціації маркетингу [Електронний ресурс] // АМА. – Режим доступу: <https://www.ama.org/>
2. Трикозенко А.Г. Клієнтела комерційного банку / А.Г. Трикозенко, І.Г. Бритченко; під наук. ред. І.Г. Бритченко. – Полтава: РВЦ ПУЕТ, 2011 – 270 с.
3. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. – М.: Когито. – Центр, 2002. – 396 с.
4. Спенсер Л.М., мл. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер, мл. и Сайн М. Спенсер; пер. с англ. – М.: НРРО, 2005. – 384 с.
5. Rychen D. S. Key Competencies for a Successful Life and Well-Functioning Society / Dominique S. Rychen, Laura H. Salganik. – Toronto: Hogrefe Publishing, 2003. – 218 p.
6. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20. – С.37–46.
14. Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетинга: монография / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьева // Донецкий гос. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, Школа маркетингового менеджмента. – Донецк, 2004. – 212 с.
15. Лукін Д. А. Сучасні проблеми організації процесу навчання та розвитку банківського персоналу / Д.А. Лукін, Т.В. Мазило, Л.І. Хомутенко // Вісник Української академії банківської справи. – 2007. – № 2.
16. Роздобудько В.В. Підвищення кваліфікації персоналу комерційного банку / В.В. Роздобудько // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – С. 97–103.
17. Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках: навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 146 с.
11. Бритченко І.Г. Банковский маркетинг: организация процессов инвестирования. – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, 1997. – 200 с.
12. Кужелев М.О. Оцінювання та регулювання адміністративної гнучкості прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків // М.О. Кужелев, М.О. Житар / Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.9. – С. 328–336.
13. Кужелев М.О. Методи колективно-договірного регулювання соціальних відносин як основа розвитку національної моделі корпоративної соціальної відповідальності // М.О. Кужелев / Финансы, учет, банки: научный журнал. – Выпуск №1 (19). – Донецк: ДонНУ, ООО «Дружба», 2013. – С. 89–98.

REFERENCES

1. *Official site of the American Marketing Association* // АМА. – Retrieved from <https://www.ama.org/>
2. Trykozenko A. & Britchenko I. (2011). *Clientela comertsynoho banku [Clientelle of commercial bank]*. Britchenko I. G. (Ed.). Poltava: RVTS PUET [in Ukrainian].
3. J. Raven (2002). *Kompetentnost' v sovremennom obshchestve: vyivlenie, razvitie y realizatsiya [Competence in modern society: identification, development and implementation]*. Moscow: Kohyto – Center [in Russian].

4. Spencer L. M. & Spencer S. M., (2005). *Kompetentsyii na rabote [Competence at work]*. Moscow: HIPPO [in Russian].
5. Rychen D. S. Key Competencies for a Successful Life and Well-Functioning Society / Dominique S. Rychen, Laura H. Salganik. – Toronto: Hogrefe Publishing, 2003. – 218 p.
6. Moroz M. (2010). Zarubizhnyi dosvid upravlinnya personalom [Foreign experience of HR management]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrayiny - Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 20, 37-46 [in Ukrainian].
7. Balabanov L. & Vorobeva E. (2004). *Upravleniye personalom na osnove marketinha [Human resources management based on marketing]*. Donetsk, Donetsk State University of Economy and commerce named after Tuhan-Baranovskyi [in Russian].
8. Lukin D., Mazilo T. & Homutenko L. (2007). Suchasni problemy orhanizatsii protsesu navchannya ta rozvytku bankivskoho personalu [Modern problems of the processes of training and development bank staff]. *Visnyk Ukrayins'koyi Akademiyi bankivs'koyi spravy - Bulletin of Ukrainian Academy of Banking*, 2 [in Ukrainian].
9. Rozdobudko V. (2009). *Pidvychennya kvalifikatsii personalu komertsynoho banku [Staff training for personnel of commercial banks]*. Kul'tura narodov Prichernomor'ya - Culture of the nations of Black Sea [in Ukrainian].
10. Sushko N. (2008). *Menedzhment personalu v bankakh [Human resource management in banks]*. Kyiv: Center of educational literature [in Ukrainian].
11. Brytchenko I. (1997). *Bankovskiy marketinh: organizatsiya protsesov investirovaniya [Banking Marketing: Organization of processes of investment]*. Donetsk: YEPY National Academy of Sciences of Ukraine [in Russian].
12. Kuzheliev M. O. & Zhytar M. O. (2014). Otsynuyvannya ta rehulyuvannya administratyvnoyi hnuchkosti pryiniattia rishen' v investytsiyniy diyal'nosti bankiv [Assessment and regulation of administrative flexibility of decision-making in bank investments]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrayiny - Scientific bulletin of NLTU Ukraine*. Lviv: RIO NLTU Ukraine. Vol. 24.9. - P. 328-336 [in Ukrainian].
13. Kuzheliev M. (2013). Metody kolektyvno-dohovirnoho rehulyuvannya sotsial'nykh vidnosyn yak osnova rozvytku natsional'noyi modeli korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Methods of collective and contractual regulation of social relations as the basis of development of the national model of corporate social responsibility]. *Finansy, uchet, banki: Nauchnyi zhurnal - Finance, Accounting, banks: Scientific Journal*, Issue 1 (19), 89-98. Donetsk: DonNU, Druzhba [in Ukrainian].

Одержано 15.09.2015 р.