

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 2, 2019 | 28.02.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.65](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.65)

УДК 331.5.024.54:330.4

*В. М. Петюх,*  
кандидат економічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ  
ORCID: 0000-0002-8422-2545  
*І. О. Волобоєва,*  
асистент кафедри управління персоналом та економіки праці, ДВНЗ «Київський  
національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ  
ORCID: 0000-0001-9326-2453

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

*V. Petiukh*  
*PhD in Economics, Professor, Head of Personnel Management and Labour Economics  
Department, SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv*  
*I. Voloboeva*  
*Assistant of Personnel Management and Labour Economics Department,  
SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv*

### METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF COMPETENCIES EVALUATION FOR FUNCTIONAL PERSONNEL AT THE BANK

*В статті запропоновано методичні підходи щодо побудови системи комплексної оцінки компетентності функціонального персоналу банку. На підставі аналізу численних наукових джерел та практики менеджменту в статті аргументовано висновки, що існують два підходи до оцінювання персоналу, це: дослідження результатів (кількісних/якісних) діяльності працівника; комплекс методів дослідження безпосередньо особистих якостей працівника (компетентностей) протягом його професійної діяльності.*

*Визначено що сучасним системам оцінювання функціонального персоналу банку бракує, по-перше, стандартизації – існує значне різноманіття індикаторів та вагових коефіцієнтів, способів та методів розрахунку результуючих показників; по-друге, універсалізації – впровадження зручних для застосування на практиці методів комплексного оцінювання банківського персоналу всіх рівнів управлінської відповідальності. В статті обґрунтована теза що, існуючи системи оцінювання функціонального персоналу потребують подальшого вдосконалення.*

*Доведено, що кількісні багатовимірні моделі є більш об'єктивними для оцінки компетентнісних складових людських ресурсів, оскільки вони є більш формалізованими та зручними для порівняння та аналізу динаміки показників. Багатовимірний статистичний аналіз (multivariate analysis) (у широкому значенні) – розділ математичної статистики, що поєднує методи вивчення даних, які характеризують багатовимірні об'єкти.*

Запропоновано п'ятирівневу багатовимірну модель управлінської відповідальності. Перші чотири рівні (початковий, середній, старший, вищий), охоплюють весь функціональний персонал банку, а п'ятий (стратегічний рівень управління) вимірює ефективність управлінських рішень найвищого менеджменту.

Складовими компонентами кількісної багатовимірної моделі доцільно вважати: а) метод бальних оцінок дозволяє оцінити наявність компетентностей за обраною шкалою; б) розрахунок інтегрального показника дозволяє врахувати вагомність різних складових у сукупному значенні (вагомність кожної з оцінюваних компетентностей на одному з рівнів управлінської відповідальності); в) коефіцієнт Альфа-Йенсена (модифікований) як своєрідний бенчмаркінг, що дозволяє оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень найвищим менеджментом банку, з урахуванням умов ринкової кон'юнктури, які визначаються наступним взаємозв'язком: безризикова дохідність  $\rightarrow$  ризик  $\rightarrow$  середня ринкова дохідність.

Використано метод шкалювання, що дозволило поділити складний процес на вимірювання його окремих параметрів за певними шкалами. Шкалювання з використанням стандартів припускає наявність набору стандартів (еталонів) за якими здійснюється порівняння об'єкту дослідження. Визначено основну перевагу цього методу оцінки, яка полягає в тому, що створюються більш-менш постійні еталони, які виступають об'єктивними маркерами, дозволяючи стабілізувати оцінки. Цей метод дозволив отримати стабільні оціночні результати, зручні для аналізу та порівняння.

Авторами констатовано, що метод інтегрального показника (інтегральна оцінка) дає змогу поєднати багато різних за назвою, одиницями виміру, вагомістю та іншими характеристиками чинників. Основними перевагами інтегрального показника є: по-перше, він синтезує у собі вісь вплив, включених у дослідження стандартів відповідності компетентностей, по-друге, зводить проблему оцінювання компетентності працівника до одного кількісного параметру, що суттєво полегшує інтерпретацію отриманих результатів.

Використаний в авторських дослідженнях коефіцієнт альфа-Йенсена є похідним від моделі оцінювання капітальних активів (МОКА), В. Шарпа. На думку авторів, застосування моделі МОКА дозволяє врахувати вплив на доходність чинних ринкових факторів у взаємозв'язку з суверенним ризиком активу, будь-яке відхилення фактичної доходності (позитивне або від'ємне) від очікуваної, свідчить про існування впливу інших факторів, що не бралися до уваги в моделі МОКА. Запропоновано методичку двоконтурного оцінювання ефективності управлінських рішень стратегічного рівня менеджменту банку за показником рентабельність активів (ROA) та показником рентабельність власного капіталу (ROE), з урахуванням ринкових факторів впливу на очікувану доходність банку.

Розроблено також методичку оцінювання компетентностей персоналу банку всіх рівнів управлінської відповідальності, яка передбачає розширений підхід до комплексного оцінювання персоналу за допомогою кількісної багатовимірної моделі надала змогу більш об'єктивно оцінити функціональний персонал банку.

*The article proposes methodical approaches to framing an integrated competence assessment system for functional staff at the bank. Based on the analysis of numerous scientific sources and management practices, it is evident, that there are two approaches to staff assessment, namely: study of the results (quantitative / qualitative) of the employee; a complex of methods for studying directly the personal qualities of the employee (his competencies) during his professional activity.*

*It is defined, modern assessment systems for the bank's functional staff lack, firstly, standardization – there is a significant variety of indicators and weighting factors, methods for calculating and different resulting indicators; and secondly, they lack universalization – the methods for integrated assessment of banking personnel at all levels of managerial responsibility which are convenient to apply at practice. Consequently, existing systems for evaluating functional staff need further improvement.*

*It is considered that quantitative multidimensional models are more objective in assessing the competencies of human resources, since they are more formalized and convenient for comparing and analyzing the dynamics of indicators. Multivariate statistical analysis (in the broad sense) is a section of mathematical statistics that combines methods for studying data that characterize multidimensional objects.*

*A five-level multidimensional model of managerial responsibility is proposed. The first four levels (primary, secondary, senior, higher) cover all the functional staff of the bank and the fifth (strategic level of management) measures the decisions effectiveness of the highest management.*

*It is expedient to consider three constituent components of a quantitative multidimensional model: a) the method of ballroom assessments allows to assess the availability of competencies on the chosen scale; b) the calculation of the integral index allows to take into account the weight of various components in the aggregate meaning (the weight of each assessed competencies at one of four managerial responsibility levels); c) Alpha-Jensen coefficient (modified) as a kind of benchmarking that allows you to evaluate the effectiveness of the management decisions made by top management of the organization. It takes into account market conditions that are determined by the following relationship: risk-free return  $\rightarrow$  risk  $\rightarrow$  average market yield.*

*The method of scaling was used, which allowed to divide the complex process into measuring its individual parameters on certain scales. Scaling with standards requires set of standards (benchmarks) of availability, which the object of the study is compared with. The main advantage of this evaluation method is that more or less permanent etalons are built that act as objective markers, allowing stabilize estimations. The qualitative set of objective standards allows obtaining stable, scalable results that are convenient for analysis and comparison.*

*The authors state that the method of integral index (integral estimation) allows combine many different items, units of measure, weight and other characteristics of factors. The main advantages of the integral index are: firstly, it synthesizes the influence of all included standards of competence and secondly, eliminate the problem of assessing the employee's competence to one quantitative parameter, which greatly facilitates the interpretation of the results.*

*The author's research uses the alpha-Jensen coefficient to be derived from Capital asset pricing model (CAPM), W. Sharp.*

*According to the research, the application of the CAPM model takes into account the impact on the profitability of existing market factors in interrelation with sovereign risk of an asset. Any reflection of the actual return (positive or negative) from the expected indicates the existence and influence of other factors that were not taken into account in the CAPM model. The two-level assessment method for the effectiveness of managerial decisions of the bank's strategic level management is proposed. The method considers return on assets (ROA) indicator and return on equity (ROE) indicator and takes into account market factors of influence on the expected return on the bank.*

*A methodology for competencies assessing for banking personal at all levels of managerial responsibility, which provides for an expanded approach to integrated personnel assessment through a quantitative multidimensional model, has also been developed. It allows a more objective assessment of the Bank's functional staff.*

**Ключові слова:** оцінювання компетентностей персоналу; управління людськими ресурсами; ключові показники ефективності; бальне шкалювання; інтегральний показник компетентності; кількісна багатовимірна модель; рівні управлінської відповідальності.

**Keywords:** personnel competencies assessment; human resources management; key performance indicators; scaling; integral competence indicator; quantitative multidimensional model; managerial responsibility levels.

**Постановка проблеми.** Оцінювання персоналу грає важливу роль в управлінні організацією, є основою для виконання великої кількості процедур, пов'язаних з рухом людських ресурсів: набору персоналу, кар'єрного підвищення, звільнення, формування управлінського резерву, внутрішнього переміщення,

стимулювання, навчання та перепідготовки. Оцінювання, також, сприяє накопиченню та ефективному використанню інтелектуального капіталу організації.

Система оцінювання компетентностей є важливою складовою механізму реалізації вимог замовника персоналу та невід'ємною частиною будь-якої моделі компетентностей, яка, своєю чергою, дозволяє створювати певну систему кваліфікацій, ефективно прогнозувати і планувати необхідні людські ресурси, узгоджуючи їх з стратегічним розвитком організації, виявляти розриви між сьогодишньою і майбутньою потребою.

Оскільки проблема оцінювання компетентностей функціонального персоналу є досить багатогранною і складною, тому доцільно досліджувати декілька факторів (критеріїв). В контексті даної тези дієвим методом є розробка багатокритеріальних (багатокритеріальних) моделей різної природи з варіаціями застосування методів бальної оцінки та інтегральних показників компетентності.

**Аналіз попередніх публікацій.** На підставі, по-перше, аналізу численних наукових джерел, наприклад див.: A.Gullickson [1], A.Shaout, M.Yousif [2], Campion, M.A., Fink, A.A., Rugeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M. [3], Петуха В.М., Базилюка Б.Г., Герасименко О.О. [4], Nouiri, Issam [5] та інших, і, по-друге на основі вивчення внутрішніх регламентів функціонування кадрових служб комерційних банків (Концепції оцінки персоналу, Положення про методи і критерії оцінки персоналу тощо) можна зробити висновки, що існують два підходи щодо оцінювання персоналу:

- 1) дослідження результатів (кількісних/якісних) діяльності працівника;
- 2) комплекс методів дослідження безпосередньо особистих якостей працівника (компетентностей) протягом його професійної діяльності.

Проте сучасним системам оцінювання функціонального персоналу банку бракує, по-перше, стандартизації – існує значне різноманіття індикаторів та вагових коефіцієнтів, способів та методів розрахунку результуючих показників; по-друге, універсальності – впровадження зручних для застосування на практиці методів комплексного оцінювання банківського персоналу всіх рівнів управлінської відповідальності. Отже, існуючі системи оцінювання функціонального персоналу потребують подальшого вдосконалення.

**Метою дослідження** є розроблення методичних засад щодо побудови системи комплексної оцінки компетентності персоналу банку для всіх рівнів управлінської відповідальності, який передбачає розширений підхід щодо комплексного оцінювання персоналу за допомогою кількісної багатовимірної моделі.

**Виклад основного матеріалу.** В практиці менеджменту (особливо в крупних компаніях) останнім часом для оцінки ефективності роботи персоналу стають поширеними такі інструменти як: ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) та цілі і ключові результати (англ. Objectives and Key Results, OKR).

Ключові показники ефективності (KPI) – це показники досягнення успіху в діяльності. Можна сказати, що вони є кількісно вимірюваними індикаторами фактично досягнутих результатів, які дозволяють оцінити ефективність виконаних дій. Їх можна застосовувати як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів так і для окремих працівників. За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконаних дій, а й побудувати стимулюючу систему оплати праці. Найбільш актуально використання KPI в управлінні бізнес-процесами. Умова використання цього показника – можливість його вимірювання.

Зазвичай виокремлюють наступні види ключових показників:

- KPI результату (скільки, як, який результат отримано);
- KPI витрат (скільки ресурсів (будь-яких) було витрачено);
- KPI функціонування (показники виконання бізнес-процесів, що дозволяє оцінити відповідність процесу необхідному алгоритмом його виконання);
- KPI продуктивності (похідні показники, що характеризують співвідношення між отриманим результатом і ресурсами витраченими на його отримання);

За необхідності кожна організація може формувати власні індикатори в залежності від особливості/важливості тих чи інших бізнес-процесів. Кількість показників KPI має бути зведено до достатнього мінімуму. Зазвичай для функціональних підрозділів рекомендується використовувати не більше 10-15 показників KPI, в іншому випадку менеджери будуть перевантажені плануванням, а керівництво компанії – дискусіями щодо виконання численних показників, які слабо впливають на результативність. Розрахунок KPI не є складним але повинен відповідати певному алгоритму. Базова формула розрахунку така:

$$\text{Індекс KPI} = \frac{\alpha_{KPI_i} \times F_{KPI_i}}{P_{KPI_i}} \quad (1)$$

де,  $\alpha_{KPI_i}$  – питома вага окремого KPI;

$F_{KPI_i}$  – фактичне виконання окремого KPI, %;

$P_{KPI_i}$  – план по виконанню окремого KPI, %

На нашу думку, оцінювання доцільно здійснювати за наступним алгоритмом.

Крок 1. Обираються ключові індикатори оцінки, в нашому прикладі такими будуть: 1 – кількість залучених нових клієнтів; 2 – кількість клієнтів які придбали більш ніж один банківський продукт; 3 – кількість позитивних клієнтських відгуків щодо банківського сервісу.

Крок 2. Визначається вага кожного індикатору (max – найбільш важливий для реалізації бізнес-процесів індикатор) всередині одиниці. Наприклад: нові клієнти – 0,50; додаткові банківські продукти – 0,25; позитивні відгуки – 0,25.

Крок 3. Формуються статистичні дані за попередній звітний період (місяць, квартал) та визначаються цільові індикатори на наступний період (таблиця 1).

**Таблиця 1.**  
**Приклад визначення індикаторів ключових показників ефективності (КПІ)**

№	Показники	Фактичне значення (середнє за період)	Планове значення
1.	Приріст нових клієнтів	160 чол.	збільшити на 20%, або 192 чол.
2.	Придбання клієнтом більш ніж одного банківського продукту	30 чол.	збільшити на 20%, або 36 чол.
3.	Кількість позитивних клієнтських відгуків	35 шт.	збільшити на 20%, або 42 шт.

Крок 4. Розраховуються КПІ за кожним індикатором по формулі (1), таблиця 2.

**Таблиця 2.**  
**Індикатори КПІ: план/факт, (приклад)**

Ключові показники	Вага КПІ, $\alpha_{KPI_i}$	План, $P_{KPI_i}$	Факт, $F_{KPI_i}$	Індекс КПІ
KPI 1	0,5	20 %	22 %	0.550
KPI 2	0,25	20 %	17 %	0.212
KPI 3	0,25	20 %	30 %	0.376
	1	<b>Коефіцієнт результативності</b>		<b>1.137</b>
				113,7%

Крок 5. На основі даних Індексів КПІ розраховується преміальна (бонусна) частина заробітної плати працівника – коефіцієнт премій. Формат розрахунку може змінюватися в залежності від цілей: вводиться показник виконаних/невиконаних цілей, система штрафів за низькі результати за пріоритетними цілями тощо. Наприклад, якщо поточний план виконано менш ніж на 70 %, винагорода працівнику може зовсім не сплачуватися, при виконанні плану на 99-101 %, коефіцієнт премії може складати – 1, вище 110 % – 1,5 тощо.

Цілі і ключові результати (OKR) – метод, який використовується в сучасному менеджменті для управління проектами. Дозволяє синхронізувати командні та індивідуальні цілі і забезпечити ефективний контроль над реалізацією поставлених завдань. Спочатку OKR використовувався тільки у великих корпораціях, згодом метод став популярний і серед керівників невеликих високотехнологічних стартапів [6].

Суть методу полягає в тому, що визначається кілька складних ключових цілей (тобто що необхідно досягти) на певний проміжок часу – квартал або рік, які задаються для всієї організації або підрозділу. Для кожної цілі визначаються 3-5 вимірних параметрів (тобто як, за рахунок чого досягти) за якими можна судити про досягнуті результати. Кінцевий результат діяльності вимірюється:

а) відсотком виконаних завдань – за кожним з ключових параметрів за шкалою від 0 до 1. Як правило, позитивним результатом вважається виконання 70-75 % від запланованого;

б) розрахунком різноманітних коефіцієнтів в залежності від параметру.

Наприклад, існують три цілі та відповідні ресурси на їх досягнення. Припустимо що першу ціль досягнуто з використанням лише 25 % виділених ресурсів (економія склала 75 %). Другу ціль досягнуто з використанням 50 % виділених ресурсів. При досягненні третьої цілі, було використано всі ресурси (здійснено максимальні витрати), але результат виявився незадовільним. В такому разі, можна визначити ефективність роботи виконавців як функцію досягнутих результатів та витрачених на це ресурсів, тобто, як відношення економії (прибутку) до витрат:

$$E = \frac{E_k}{B_m}, \quad (2)$$

де  $E$  – економічна ефективність, частки;

$E_k$  – економія/прибуток;

$Vm$  – витрати на створення економії/прибутку. Використавши цю формулу визначимо ефективність дій виконавців щодо досягнення цілей.

Так, для першої цілі:  $E_1 = \frac{75}{25} = 3,0$ ; для другої цілі:  $E_2 = \frac{50}{50} = 1,0$ ; для третьої цілі:  $E_3 = \frac{0}{100} = 0$ .

Перевагами OKR є:

- чітка розстановка пріоритетів: встановлюється ієрархія цілей і задається конкретний алгоритм їх досягнення;
- ефективна комунікація між учасниками проекту: інформація про завдання, розподіл обов'язків і методи контролю доступна кожному співробітнику;
- прозорі індикатори успішності роботи: заздалегідь визначено, які проміжні завдання потрібно вирішити для досягнення поставленого результату;
- концентрація ресурсів і зусиль організації: цілі та інтереси команди і окремих співробітників синхронізуються [7].

Інший підхід оцінювання персоналу, а саме дослідження безпосередньо компетентностей працівника акцентує увагу на вимірі його особистих якостей (рольових компетентностей). Для цього застосовується широке коло інструментів – інтерв'ю, тестування, співбесіда, анкетування, ділова гра, атестація тощо.

На нашу думку, найбільш узгоджений, обґрунтований та системний метод оцінювання особистісних якостей працівника реалізується в рамках моделі компетентностей. В практичній діяльності деяких вітчизняних банків використовується так звана *Індивідуальна оцінка керівника*, яка своєю методикою певним чином, нагадує модель компетентностей в її спрощеному вигляді. Відзнакою (в той же час й слабкими місцями) Індивідуальної оцінки керівника від моделі компетентностей є:

- невелика кількість оцінюваних компетентностей (зазвичай 3-4);
- відсутність диференціації рівнів управлінської відповідальності;
- надмірне акцентування уваги на оцінці здатності працівника виконувати свої функціональні обов'язки. Наприклад, питома вага таких компетентностей як «управління підрозділом» та «виконання завдань» може перевищувати 70 %;
- спрощені регламенти проведення оцінки (проводиться лише керівником або здійснюється само оцінювання);
- визначення критеріїв оцінки компетентності (шкала оцінювання) не містить наукового підходу;
- результати оцінки компетентностей не використовуються у стратегічному аспекті управління людськими ресурсами (лише для підтвердження або скасування преміальної частини заробітної плати).

В аналітичних моделях зазвичай використовуються абстрактні показники з низьким ступенем формалізації в яких первинно закладено суб'єктивні оцінки щодо об'єкту дослідження. Крім того, параметри подібних моделей є достатньо абстрактними, їх кількісне визначення ускладнено. В деяких випадках отримані теоретичні результати не супроводжуються вказівками щодо практичних напрямів їх використання, або навпаки, отримані практичні результати не спираються на формалізовану теоретичну базу [8].

Можна зробити логічний висновок про те, що розглянуті вище методичні підходи оцінки персоналу, які застосовуються в практиці, не зовсім задовольняють сучасним потребам управління людськими ресурсами організації, що потребує розробки нових, більш формалізованих та об'єктивних методів оцінки.

Оскільки поняття компетентності особи є досить багатограним та складним, для оцінки доцільно досліджувати декілька факторів (критеріїв), тому основною тенденцією є розробка багатфакторних (багатокритеріальних) моделей різної природи з варіаціями застосування методів бальної оцінки та інтегральних показників компетентності.

При застосуванні аналітичних моделей оцінки компетентності майже неможливо уникнути суб'єктивізму експертів – при використанні цільової групи може виникнути помилка вибірки, суб'єктивне сприйняття цільовою групою детермінант тощо. Тому вважаємо, що з метою підвищення об'єктивності оцінки людських ресурсів, слід застосовувати кількісні моделі.

При застосуванні кількісних моделей оцінки компетентності на основі натуральних показників можна зіштовхнутися з їх нерівномірністю – різні величини, рівні та одиниці виміру, що в свою чергу, потребує введення додаткових вагових коефіцієнтів, які, швидше за все, будуть сформовані завдяки аналітичним експертним методам. І хоча в таких моделях теж присутня частка суб'єктивної оцінки, але ж вона не настільки критична та є менш залежною від суб'єктів оцінки [8].

Таким чином, вважаємо що кількісні багатовимірні моделі є більш об'єктивними для оцінки компетентнісних складових людських ресурсів, оскільки вони є більш формалізованими та зручними для порівняння та аналізу динаміки показників.

Багатовимірний аналіз (multivariate analysis) включає широкий діапазон різноманітних методів: математичних, статистичних, графічних, інтелектуальних. На сьогодні не існує загальноприйнятого визначення границь цієї області, оскільки розуміння багатовимірного аналізу зазнає постійних змін, розширюючи можливості застосування (не обмежуючись лише статистичними методами дослідження кількісних даних).

Багатовимірний статистичний аналіз (у широкому значенні) – розділ математичної статистики, що поєднує методи вивчення даних, які характеризують багатовимірні об'єкти [9, 10].

Традиційно багатовимірний статистичний аналіз в соціологічних дослідженнях застосовується для:

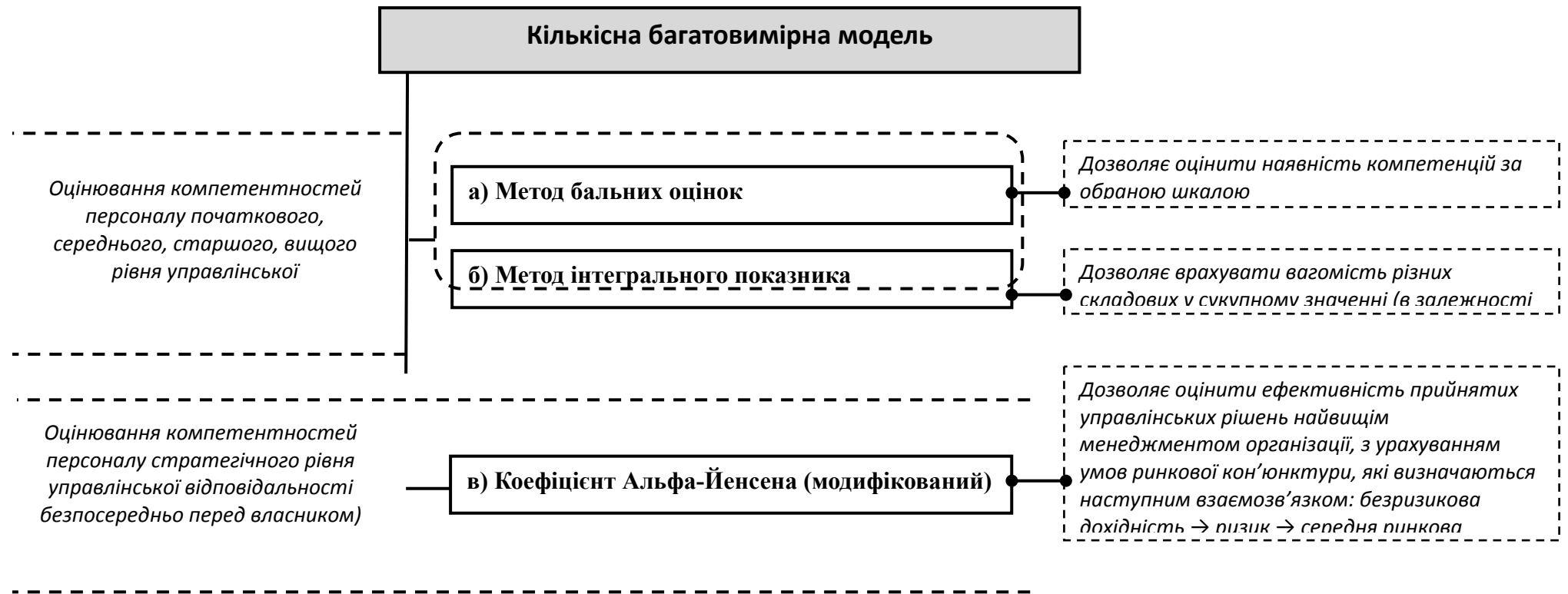
- аналізу багатовимірних розподілів (передбачає: статистичне оцінювання досліджуваних багатовимірних розподілів та їх основних параметрів; дослідження властивостей оцінок, що використовуються; дослідження розподілів ймовірностей для статистичних рядів, щодо аналізу багатовимірних даних);
- вивчення характеру й структури взаємозв'язків компонентів досліджуваної багатовимірної ознаки (проводиться шляхом застосування наступних статистичних методів: регресійного, дисперсійного, коваріаційного, факторного, латентно-структурного, логлінійного аналізів);
- дослідження структури сукупності багатовимірних спостережень (здійснюється: методами дискримінантного аналізу, кластерного аналізу, багатовимірного шкалювання).

Отже, для формування системи комплексної оцінки компетентності функціонального персоналу банку пропонується використовувати кількісну багатовимірну модель, складовими якої є: а) метод бальних оцінок (порядкове шкалювання); б) метод інтегрального показника; в) показник альфа-Йенсена (модифікована), що дозволяє зробити оцінювання компетентностей персоналу банку всіх рівнів управлінської відповідальності (рисунок 1).

Типова організаційна структура комерційного банку містить певні види професійної банківської діяльності (функціональні компетентності), у вигляді службових обов'язків персоналу у відповідних структурних підрозділах. Виокремивши ієрархічну будову банківської установи та рівні її управління, можна співставити управлінські рівні посадам в організаційній структурі банку (рисунок 1).

Кожен рівень управлінської відповідальності співвіднесено з організаційно-функціональною структурою комерційного банку у вигляді функціональних ланок – департаментів, управлінь, відділів та територіально-організаційною структурою у вигляді Головного банку, Регіонального управління та банківського відділення. Це співставлення є необхідним для подальшого формування системи оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку в частині застосування поведінкових індикаторів для загальних компетентностей, для осіб певного управлінського рівня та кваліфікації, з подальшою оцінкою їх інтегральної компетентності.

В багатовимірній моделі пропонується виокремлювати п'ять рівнів управлінської відповідальності. Перші чотири рівні (початковий, середній, старший, вищий), охоплюють весь функціональний персонал банку, а п'ятий (стратегічний рівень управління) вимірює ефективність управлінських рішень найвищого менеджменту.



№	Рівень управлінської відповідальності	Відповідна посада в організаційній структурі банку
1.	Початковий рівень	Молоді спеціалісти на початковому рівні кар'єрного зростання;
2.	Середній рівень	Начальники відділів та їх заступники, провідні фахівці;
3.	Старший рівень	Заступники керівників департаментів/управлінь Головного банку, Заступники директорів Регіональних управлінь, кадровий резерв для вищих керівних посад;
4.	Вищий виконавчий рівень	Керівники департаментів/управлінь Головного банку, Директора Регіональних управлінь;
5.	Стратегічний рівень управління (відповідає за результати діяльності безпосередньо перед власником)	Голова правління та його заступники, члени Ради директорів, Президент та Віце-президенти, Голова та члени Наглядової Ради

Рис. 1. Складові компоненти кількісної багатовимірної моделі для оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку



Відповідно до рівнів управлінської відповідальності в кількісній багатовимірній моделі пропонуємо використовувати такі інструменти: а) метод бальних оцінок, який дозволяє оцінити наявність компетентностей за обраною шкалою; б) розрахунок інтегрального показника, який дозволяє врахувати вагомість різних складових у сукупному значенні (вагомість кожної з оцінюваних компетентностей на одному з рівнів управлінської відповідальності); в) коефіцієнт Альфа-Йенсена (модифікований) – це своєрідний бенчмаркінг що дозволяє оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень найвищим менеджментом організації, з урахуванням умов ринкової кон'юнктури, які визначаються наступним взаємозв'язком: безризикова доходність → ризик → середня ринкова доходність.

Надамо більш широке визначення цим методам оцінювання компетентності.

Процедури багатовимірного шкалювання у вітчизняній літературі отримали загальну назву – метод бальних оцінок. Шкалювання – це моделювання процесів шляхом присвоєння як числових, так і нечислових значень певним атрибутам системи вимірювання. Шкалювання дозволяє розбити складний процес на вимірювання його окремих параметрів за певними шкалами. З усіх методів вимірювання, в яких використовуються оціночні судження людини, процедура шкалювання заснована на бальних оцінках є найбільш популярною в силу своєї простоти. Цей метод широко застосовується як в прикладних, так й в академічних дослідженнях різноманітних соціологічних явищ.

Шкалювання з використанням стандартів припускає наявність набору стандартів (еталонів) за якими здійснюється порівняння об'єкту дослідження. Основна перевага цього методу оцінки в тому, що створюються більш-менш постійні еталони які виступають об'єктивними маркерами, дозволяючи стабілізувати оцінки. За умов застосування якісного набору об'єктивних стандартів, цей метод дозволяє отримувати стабільні оціночні результати, зручні для аналізу та порівняння.

Метод інтегрального показника (інтегральна оцінка) – показник, у якому відтворюються значення інших показників, скоригованих у відповідності до їх вагомості та інших чинників. Він дає змогу поєднати в одному показнику багато різних за назвою, одиницями виміру, вагомістю та іншими характеристиками чинників. Це суттєво спрощує оцінку компетентності працівника, а інколи є єдино можливим варіантом надання об'єктивних і остаточних висновків.

Основними перевагами інтегрального показника слід вважати: по-перше, він синтезує у собі весь вплив, включених у дослідження стандартів відповідності компетенцій, по-друге, зводить проблему оцінювання компетентності працівника до одного кількісного параметру, що суттєво полегшує інтерпретацію отриманих результатів.

Коефіцієнт альфа-Йенсена (або індекс ефективності Йенсена), який використовується для визначення аномальної доходності фінансового активу (або портфелю активів) над його очікуваною доходністю є похідним від моделі Модель оцінювання капітальних активів (МОКА), В. Шарпа [11]. Англійською відома як: Capital Asset Pricing Model (CAPM). Коефіцієнт альфа-Йенсена, як засіб оцінювання ефективності менеджменту взаємних фондів, вперше було використано у 1968 році. Оскільки модель МОКА враховує вплив на доходність існуючих ринкових факторів у взаємозв'язку з суверенним ризиком активу, будь-яке відхилення фактичної доходності (позитивне або від'ємне) від очікуваної, свідчить про існування впливу інших факторів, що не бралися до уваги в моделі МОКА.

Отже, пропонується методика двоконтурного оцінювання ефективності управлінських рішень стратегічного рівня менеджменту банку за показником рентабельність активів (ROA) та показником рентабельність власного капіталу (ROE), з урахуванням ринкових факторів впливу на очікувану доходність банківської установи. Складовими методики є: очікувана рентабельність банку за показниками ROA та ROE; безризикова ставка доходності на ринку; середньозважена рентабельність всієї банківської системи за показниками ROA та ROE; модифікований коефіцієнт (системного ризику) – бета банку (регресія між рентабельністю банку і та середньозваженою рентабельністю всієї банківської системи за показниками ROA та ROE).

**Висновок.** Функціонування організації являє собою складну сукупність різноманітних взаємопов'язаних процесів: трудових, технологічних, фінансових, інформаційних тощо. Управління цими процесами відбувається через людей. Таким чином люди, або персонал організації – є найважливішим об'єктом управління при реалізації господарської діяльності. Своє чергою, ефективне управління персоналом неможливо без впровадження системи оцінювання, яка займає особливе місце тому що впливає на всі інші підсистеми, функціонування яких визначається складом та якісними характеристиками персоналу.

Проблема оцінювання компетентностей функціонального персоналу є досить багатогранною і складною, оскільки, перш за все, важко об'єктивно вимірювати якісні характеристики (компетентності) кількісними показниками. З оглядом на це, розробка та впровадження універсальних та системних методичних засад оцінювання компетентностей функціонального персоналу є актуальним науковим завданням.

Світової практики менеджменту свідчить про те, що існують два підходи до оцінки персоналу, це: 1) дослідження результатів (кількісних/якісних) діяльності працівника; 2) комплекс методів дослідження безпосередньо особистих якостей працівника (компетентностей) протягом його професійної діяльності.

На основі узагальнення досвіду практичного функціонування моделей оцінювання персоналу, пропонується використовувати кількісні багатовимірні (багатокритеріальні) моделі різної природи з варіаціями застосування методів бальної оцінки та інтегральних показників компетентності.

Запропоновано також виокремлювати п'ять рівнів управлінської відповідальності. Перші чотири рівні (початковий, середній, старший, вищий), охоплюють весь функціональний персонал банку, а п'ятий (стратегічний рівень управління), який вимірює ефективність управлінських рішень найвищого менеджменту.

Складовими системи комплексної оцінки компетентності функціонального персоналу банку в рамках запропонованої кількісної багатовимірної моделі пропонується вважати а) метод бальних оцінок, який дозволяє оцінити наявність компетентностей за обраною шкалою; б) розрахунок інтегрального показника, який дозволяє врахувати вагомість різних складових у сукупному значенні (вагомість кожної з оцінюваних компетентностей на одному з рівнів управлінської відповідальності); в) коефіцієнт Альфа-Йенсена (модифікований), який дозволяє оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень найвищим менеджментом організації.

Запропоновані методичні підходи щодо побудови системи комплексного оцінювання компетентності функціонального персоналу банку дозволять, на наш погляд, ефективно вирішити проблеми стандартизації та універсалізації методів комплексного оцінювання банківського персоналу всіх рівнів управлінської відповідальності.

### Література.

1. Arlen R. Gullickson. *The Personnel Evaluation Standards: How to Assess Systems for Evaluating Educators*. 2nd Edition. N.Y., 2009, Corvin Press.
2. Adnan Shaout, Mohamed K. Yousif. *Performance Evaluation – Methods and Techniques*. International Journal of Computer and Information Technology. Volume 03 – Issue 05, September 2014. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://ijcit.com/archives/volume3/issue5/Paper030516.pdf>
3. Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M., & Odman, R.B. *Doing competencies well: Best practices in competency modeling*. Personnel Psychology, 64, 2011, 225-262.
4. Петюх В.МС., Базиліук Б.Г., Герасименко О.О. *Управління персоналом. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни*. КНЕУ, 2007. – 320 с.
5. Nouri, Issam. *Objective optimization tool for integrated groundwater management*. Water Resource Management. November 2015. Vol. 29, Issue 14.
6. *How Google sets goals: OKRs*. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://library.gv.com/how-google-sets-goals-okrs-a1f69b0b72c7?gi=9eca9260ac97>
7. OKR. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/OKR>
8. Корецька О. В. *Конкурентоспроможність підприємств машинобудування: дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / О.В. Корецька. – Київ, 2016. – 215 с.* [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/0B0yEy903WzkRzIBQW55OGpqVTA/view>
9. Кислова О. М. *Багатовимірний аналіз соціологічної інформації: сутність, класичні методи та інтелектуальні технології*. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, № 881. 2009. с. 98-102. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://dSPACE.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/4800/2/Kyslova.pdf>
10. Толстова Ю. Н. *Анализ социологических данных: методология, дескриптивная статистика, изучение связей между номинальными признаками*. – М.: Научный мир, 2000. – 352 с.
11. John Lintner. *The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets*, Review of Economics and Statistics. 47:1, 1965, pp. 13–37.

### References.

1. Gullickson, Arlen R. (2009). *The Personnel Evaluation Standards: How to Assess Systems for Evaluating Educators*. 2nd Edition. N.Y. Corvin Press.
2. Shaout, A., Yousif, Mohamed K. *Performance Evaluation – Methods and Techniques*. International Journal of Computer and Information Technology. Volume 03 – Issue 05, September 2014. Available at: <https://ijcit.com/archives/volume3/issue5/Paper030516.pdf> (Accessed 1 Feb 2019).
3. Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M., & Odman, R.B. (2011). *Doing competencies well: Best practices in competency modeling*. Personnel Psychology, 64, 225-262.
4. Petyukh, V.M. Bazylyuk, B.H. and Herasymenko, O.O. (2007), *Upravlinnya personalom. Navchano-metodychnyy posibnyk dlya samostiynoho vyvchennya dystsypliny* [Educational and methodical manual for independent study of discipline], KNEU, Kyiv, Ukraine, P.320.
5. Nouri, Issam (2015). *Objective optimization tool for integrated groundwater management*. Water Resource Management. November. Vol. 29, Issue 14.
6. *How Google sets goals: OKRs*. Available at: <https://library.gv.com/how-google-sets-goals-okrs-a1f69b0b72c7?gi=9eca9260ac97> (Accessed 1 Feb 2019).
7. OKR, available at: <https://ru.wikipedia.org/wiki/OKR> (Accessed 1 Feb 2019).
8. Koretska, O. V. (2016), "Competitiveness of Mechanical Engineering", Abstract of Ph.D. dissertation, 08.00.04, Kiev, Ukraine.[in Ukrainian].
9. Kislova, O. M. (2009), "Multivariate analysis of sociological information: essence, classical methods and intellectual technologies", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V.N. Karazina*, vol. 881, pp. 98-102,

[Online], available at: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/4800/2/Kyslova.pdf> (Accessed: 1 July, 2019).

10. Tolstova, Ju. N. (2000), *Analiz sociologicheskikh dannyh: metodologija, deskriptivnaja statistika, izuchenie svyazej mezhdju nominal'nymi priznakami* [Analysis of sociological data: methodology, descriptive statistics, the study of relationships between nominal signs], Nauchnyj mir, Moscow, Russia, P.352, [in Russian].

11. John Lintner (1965). The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets, John Lintner. *Review of Economics and Statistics*. 47:1, pp. 13–37.

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2019 р.*