

направляються від його власників чи найближчих довірених контрагентів фірми. Стосовно непрямих каналів, то тут вже можливий весь спектр механізмів кредитування, що доступний на фінансовому ринку. Держава може з метою стимулювання діяльності підприємства надати йому спеціальний податковий режим, відповідно до якого буде зменшено чи відстрочено податкові відрахування. Сюди ж логічно було б віднести і відшкодування з бюджету при оподаткуванні певних видів операцій, а також інші механізми державного кредитування. Дані канали здебільшого діють не окремо, а у різних комбінаціях, відповідно до чого можна виділити чисті, змішані та комплексні канали залучення фінансових ресурсів.

Серед підходів до визначення рівня розвитку підприємства обрано полікритеріальний підхід зі зведенням результуючого показника на основі експертного методу. Серед можливих показників, що характеризують розвиток підприємства, пропонується використовувати вартість підприємства, частку ринку, що припадає на його продукцію, рівень наукоємності його продукції та дохід на інвестований капітал. Визначено, що вибір домінуючого каналу залучення фінансових ресурсів відображається насамперед у значенні WACC, а також у величині податкового щита та вартості НДДКР, що припадають на підприємство.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мишкін Ф.С. Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків. – К. : Основи, 1998. – 963 с.
2. Зимовець В.В. Акумуляція фінансових ресурсів та економічний розвиток [Текст] / Відпов. ред. д.е.н., проф. В.І. Кононенко. – К. : Ін-т економіки НАНУ, 2003. – 314 с.
3. Статистичний бюлетень Капітальні інвестиції в Україні, за 2012 рік, с. 7.
4. Самуляк В.Ю. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств [Текст] / Р.В. Фещур, В.Ю. Самуляк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів : Вид-во Львівська політехніка, 2010. – № 691. – С. 231-239.
5. Дамодаран Асват. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов : пер. с англ. [Текст] / Асват Дамодаран. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 1342 с.
6. Конкуренция и антимонопольное регулирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://lib4all.ru/base/B2354/B2354Part20-64.php>.
7. Манойленко О.В., Кравченко С.М. Методичні підходи в оцінці інвестиційної привабливості наукоємних виробництв [Текст] / О.В. Манойленко, С.М. Кравченко // Коммунальное хозяйство городов. – Харків : ХНАГХ, № 104(2012). – С. 389-397.
8. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации ; пер. с англ. Сеферян А.Г. [Text] / Ицхак Калдерон Адизес. – СПб. : ИД Питер, 2013. – 384 с.
9. Valuation: measuring and managing the value of companies, 4th edition [Text] / Tim Koller, Marc Goedhardt, David Wessels – John Wiley and sons inc. 2005. – 767 p.

УДК 331.101

**Кузнєцов А.М.**  
аспірант

Одеського національного економічного університету

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

У статті визначено методичні підходи до оцінки результативності діяльності персоналу банку; запропоновано схему взаємодії мотивації зі системою оцінки діяльності персоналу; доведено, що традиційні підходи до визначення мотивації вже не забезпечують розкриття всієї різноманітності форм прояву мотиваційних відносин між власниками, керівниками та працівниками банків. Обґрунтовано специфіку сучасного методичного підходу до оцінки персоналу банку: повинен носити комплексний характер, відображати усе різноманіття діяльності персоналу, бути досить простим і універсальним у використанні.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, банк, оцінка, стимул, компетенція, показники.

#### Кузнєцов А.Н. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА БАНКА

В статье определены методические подходы оценки деятельности персонала банка; предложена схема взаимодействия мотивации с системой оценки деятельности персонала; доказано, что традиционные подходы к определению мотивации уже не обеспечивают раскрытие всего разнообразия форм проявления мотивационных отношений между собственниками, руководителями и работниками банков. Обоснована специфика современного методического подхода к оценке персонала банка: должен носить комплексный характер, отражать все многообразие деятельности персонала, быть достаточно простым и универсальным в использовании.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, банк, оценка, стимул, компетенция, показатели.

#### Kuznetsov A.N. METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE BANK'S STAFF

In the article the methodological approaches assessment of the bank's staff; the scheme of interaction with the system of motivation evaluation of staff; proved that traditional approaches to the definition of motivation do not provide disclosure of the diversity of forms of motivational relations between owners, managers and employees of banks. Justified by the specificity of modern methodical approach to the assessment of the bank's staff: there should be comprehensive and reflect the diversity of the activities of the staff to be quite simple and versatile to use.

**Keywords:** motivation, staff, bank, evaluation, incentive, competence, performance.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови розвитку діяльності банків України характеризуються низкою конфліктних та неузгоджених проблем, які обумовлюють ускладнення мотивації праці персоналу бан-

ків. Особливості сучасної діяльності працівників банку потребують розробки та використання нових підходів до формування мотиваційних стимулів, що повинні враховувати: фінансові можливості банків;

складність здійснення банківських послуг; важливість формування нестандартних підходів до визначення результатів праці кожного з працівників банку; необхідність розробки та впровадження нових методик оцінки персоналу банків.

При формуванні керівниками банків сучасних методів та інструментів оцінки трудової мотивації необхідно використовувати положення сучасних теорій мотивації. Особливе значення використання теоретичних засад мотивації при розробленні систем організації та оцінки персоналу банку полягає, на нашу думку, в тому, що вони розширюють уявлення керівників про взаємозалежність між організаційними структурами, котрі постійно змінюються, і стратегіями та різноманітними системами винагород, які використовують сучасні банки. Необхідність вирішення зазначених проблем свідчить про актуальність напрямку дослідження, проведеного у статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам, що стосуються оцінки результативності діяльності персоналу банку, присвячено наукові праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, таких як: В. Адамчук, А. Калінін, С. Козьменко, Д. Мак-Грегор, В. Міщенко, В. Половинко, А. Череп та інші.

Проведений аналіз наукових досліджень дозволяє дійти висновку, що вчені з різних позицій аналізують проблеми оцінки персоналу, що свідчить про її складність та комплексність. Згідно думки В. Адамчук, оцінка персоналу являє собою елемент трудової ситуації, яка опосередковано впливає на трудову поведінку [1, с. 85].

В. Половинко стверджує, що єдиного підходу до тлумачення оцінки, її сутності й значення не існує. Множинність визначень пояснюється специфічністю форм прояву та здійснення оцінки залежно від її цілей і завдань [2].

Відомий дослідник проблем трудової мотивації Д. Мак-Грегор виділив такі основні цілі оцінки персоналу, як:

- а) інформаційна мета (забезпечення керівників необхідними даними про роботу підлеглих, а оцінювати працівників за індивідуальними можливостями;
- б) мотиваційна мета (механізм оцінки пов'язує матеріальну винагороду і моральне заохочення із трудовою поведінкою, орієнтує працівників на поліпшення діяльності);
- в) адміністративна мета (прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, професійна підготовка, зміна оплати праці, трудові переміщення тощо) [3, с. 98].

У своїх дослідженнях А. Калінін виділяє три стратегії побудови комбінації методів оцінки банківського персоналу: бар'єрну, взаємодоповнюючу та незалежну. Він обґрунтовує свою пропозицію тим, що ускладнюється банківська діяльність, що призводить до змін у визначенні продуктивності праці, питомої ваги заробітної плати у собівартості банківських послуг, зменшенні загальної чисельності персоналу тощо [4, с. 98].

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналіз сучасних методик оцінки банківського персоналу. Для досягнення мети у статті вирішені завдання визначення взаємозв'язку трудової мотивації з системою оцінки працівників банку.

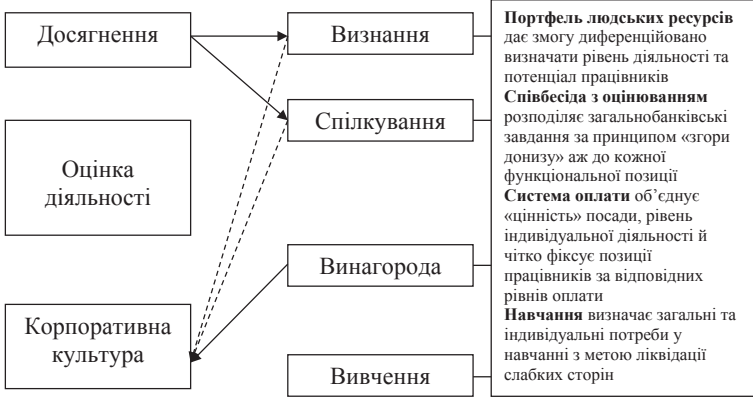
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка персоналу банку – це визначення рівня кваліфікаційних знань, компетенції працівників та показників результатів їх праці. Вона є важливим напрямком розвитку кадрового потенціалу, так як сприяє розробці планів підвищення кваліфікації та формуванню нових завдань для працівників банку. Вважається, що персонал банку безпосередньо впливає на виробництво банківських послуг, тому фінансові результати діяльності банку повинні бути основними критеріями оцінки діяльності персоналу. Крім зазначених вище, при оцінці результатів діяльності працівників банку використовують показники продуктивності праці, питомої ваги заробітної плати у витратах, загальної чисельності персоналу тощо. Однак зазначені показники не характеризують рівень організації праці персоналу та соціальну ефективність, що також впливають на кінцеві результати діяльності банку.

Варто зауважити, що ефективність праці персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі банку, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. До таких показників відносяться: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової та виконавчої дисципліни.

Проведене дослідження особливостей методів та показників оцінки персоналу банку та їх використання з боку керівників банківських установ дало змогу дійти висновку, що, незважаючи на наявність розроблених методик оцінки рівня кваліфікації, компетенції та навичок працівників банку необхідні як нові теорії та концепції мотивації розвитку соціально-трудова відносин у банку, так і пошук методологічного інструментарію нових підходів до оцінки.

Традиційні підходи до вивчення мотивації вже не забезпечують розкриття всієї різноманітності форм прояву мотиваційних відносин між власниками, керівниками та працівниками банків. Особливістю реалізації прояву мотивації соціально-трудова відносин у банку є також те, що трудова мотивація в сучасних умовах діяльності банків служить підтримуючою формою руху грошових потоків, її динамічною системою, що має сприяти пошуку і використанню ефективних антикризових заходів. Ці рішення викликають рух фінансових та людських ресурсів, що створюють додану вартість.

Схема взаємодії мотивації зі системою оцінки діяльності працівників банку демонструє зв'язки з різними видами морального і матеріального стимулювання [5, с. 441] (рис. 1).



**Рис. 1.** Схема взаємодії мотивації зі системою оцінки діяльності персоналу

Загальним для всіх рішень має бути базовий принцип економічного компромісу, згідно з яким перед кожним рішенням менеджера необхідно співвіднести отримані вигоди та фактичні витрати. У цьому контексті всі ділові рішення можна розділити за трьома основними напрямками: оптимальне поєднання джерел фінансових ресурсів, розміщення ресурсів у активні операції, ефективне управління ризиками, що забезпечує формування прибутку, фонду оплати праці, преміального фонду тощо.

Крім того, в ході дослідження методів оцінки персоналу, варто враховувати, що персонал банку відрізняється значною різноманітністю, що викликає необхідність його стратифікації для більш повного врахування специфіки праці окремих груп працівників при здійсненні управлінських дій, спрямованих на розвиток банку. При цьому, на нашу думку, доцільно виділення таких категорій працівників банку:

- банківський персонал (персонал банківського профілю), що має безпосереднє відношення до основної діяльності банку – виконання банківських операцій і надання банківських послуг;

- обслуговуючий персонал (персонал небанківського профілю), що виконує функції з обслуговування банку як економічного агента, у діяльності якого меншою мірою проявляється специфіка банківського праці.

При цьому усередині кожної категорії мається на увазі поділ на ієрархічні рівні в залежності від ролі працівника у трудовому процесі: низовий, середній та вищий. Розглядаючи концептуальні основи моделі трудової мотивації та її зв'язки з елементами системи оцінки впливу персоналу банку на його фінансові результати, доцільно виділити ряд взаємозв'язаних концепцій, які, на нашу думку, можуть слугувати базою для подальшого розвитку методів оцінки.

Сьогодні найбільшого поширення у вітчизняній літературі набула вартісна концепція фінансового управління компанією. Суть цієї концепції полягає в тому, що головною дійовою особою виступає власник, який має фінансову мету.

Слід відзначити, що формулювання фінансових цілей банку достатньо різноманітне, але всі вони зрештою зводяться до приросту вартості капіталу. Теоретичною базою даної концепції став вартісний менеджмент, виникнення якого належить до 1980–1990-х рр.

Створення вартості акціонерного капіталу розглядають як граничний вираз успішної інвестиційної, виробничої та фінансової діяльності, що здійснюють менеджери банку в рамках своїх компетенцій. Проте зв'язок між поточною і прогнозованою діяльністю банку та ринковою вартістю його звичайних акцій у конкретний момент часу може бути результатом комбінації сил, що діють на фінансовому ринку, не прямиї або безпосередньо вимірної.

Вартість завжди є частково суб'єктивною величиною, її встановлення можливе тільки шляхом обміну думками між зацікавленими сторонами. Управління економічною ефективністю і вартістю – найважливіший обов'язок менеджера банку.

Характерними особливостями, властивими вартісної концепції фінансового управління, є такі. По-перше, обмежений підхід, який виражається в тому, що представлені інтереси тільки тих, хто володіє або управляє чинниками виробництва банківських продуктів та послуг, – акціонерів (власників), менеджерів. По-друге, особливістю соціально-трудових відносин на сучасному етапі є те, що дедалі більше

ключову роль відіграють ті банки, які володіють новими комунікаційними засобами зв'язку або мають доступ до баз даних, нових інформаційних систем і технологій [6, с. 514]. По-третє, не враховують життєвий цикл банку, коли кожному етапові його розвитку можуть бути властиві свої першочергові цілі. Крім того, не завжди відображені у сукупності стратегічні та поточні цілі банку.

Певну свободу дій керівників банків, зокрема у питаннях надання привілеїв, забезпечують за рахунок кращої інформованості порівняно з акціонерами. Інформаційна асиметрія створює передумови для перебільшення керівниками потреби в персоналі, зниження вимог до праці або, навпаки, збільшення часу відпочинку на роботі.

Часто топ-менеджери наполягають на зростанні банку не заради самого зростання, а розглядаючи його як можливість власного просування по службі або для своїх підлеглих. Саме такі недоліки було допущено менеджерами більшості вітчизняних банків у передкризовий період (2007 р. – перша половина 2008 р).

У зарубіжній літературі зазначену проблему проаналізовано з погляду винагороди керівників банків як мінімізації ризиків акціонерів. Сучасний інструментарій винагороди керівників може не тільки набувати грошову форму, а й виражатися у просуванні в інші служби банку, наявності привілеїв, престижу, напрямі руху грошових коштів у свій підрозділ тощо.

Для оцінки персоналу банків ми пропонуємо використати метод індексів ресурсів, адаптований нами для вирішення завдань оцінки трудових ресурсів банку.

Суть методу полягає у виділенні ключових параметрів, що відображають у цілому стан ресурсу кожного виду. Кожен ключовий параметр кожного виду ресурсу оцінюють за допомогою певного оціночного показника. Далі вимірюють фактичні значення цих показників і встановлюють шкалу критеріїв для їх оцінки у балах. По кожному виділеному параметру проводиться розрахунок індексу трудового ресурсу ( $I_i$ ) за формулою:

$$I_i = IB_i + (6 - П_i), \quad (1)$$

де  $IB_i$  – індекс важливості  $i$ -го виду ключового параметра;  $П_i$  – індекс проблемності, що відповідає цьому виду ключового параметра ( $i = 1 \dots, n$ ).

Індекс важливості визначається за п'ятибальною шкалою залежно від міри дії цього виду ключового параметра на трудовий потенціал банку.

Індекс проблемності обчислюється на підставі співвідношення фактичного і еталонного значення показника  $i$ -го виду ключового параметра. Такий розрахунок проводиться за усіма видами ресурсів, потім визначають інтегральний індекс по формулі

$$I_{\text{зар}} = \sum_{i=1}^n I_i. \quad (2)$$

Відзначимо, що метод індексів ресурсів є модифікацією успішно вживаного нині індикаторного методу, який належить до системи методів нового покоління, що називається системою методів оцінки досягнень. Індикатори – це сигнали благополуччя та неблагополуччя системи, які можуть відображати наявність і рівень використання трудового потенціалу банку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Вітчизняні банки використовують декілька основних підходів до оцінки трудового потенціалу банку: за соціально-демографічними характеристиками персоналу (стать, вік, стаж роботи, рівень освіти тощо);

за вартісною оцінкою трудового потенціалу для банку з урахуванням обсягів заробітної плати персоналу, фонду матеріального заохочення, витрат по навчання, перепідготовки і підвищенню кваліфікації персоналу.

Зрозуміло, що такі оцінки носять дуже спрощений характер, не відповідають навіть традиційному, простому уявленню про трудовий потенціал і не можуть використовуватися для вирішення сучасних завдань функціонування банків. Сучасний підхід до оцінки трудового потенціалу повинен носити комплексний характер, відображати усе різноманіття його природи, при цьому бути досить простим і універсальним у використанні.

Отже, вивчення сучасних проблем організації процесів мотивації та оцінки банківських працівників свідчить, по-перше, про недостатню увагу керівників банків до процесів розроблення ефективної системи мотивації та оцінки результатів діяльності працівників банків; по-друге, виникає необхідність

створення банками ефективних систем оцінки результатів діяльності працівників банку на основі сучасних теорій мотивації та менеджменту персоналу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В. Экономика и социология труда. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 407 с.
2. Половинко В.С. Управление персоналом. – Омск. 2001. – 276 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М. : Дело, 1996. – 234 с.
4. Калінін А. Сучасні методи оцінки банківського персоналу / А. Калінін / Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2004, вип. 25. – С. 52-58.
5. Банківський менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / за ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенко. – К. : Знання, 2005. – 831 с.
6. Кузнєцова Л.В. Управління інноваційними стратегіями розвитку банку / Л.В. Кузнєцова : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. [Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики] (Львів, 11–13 листопада 2006 р.) / Національний ун-т «Львівська політехніка». – Л. : НУ «Львівська політехніка», 2006. – С. 513-514.

УДК 336.777:330(339)

**Павленко О.П.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів  
Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*

**Дуброва Н.П.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів  
Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*

## СТРАХУВАННЯ БАНКІВСЬКИХ РИЗИКІВ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ

Стаття присвячена вивченню проблем банківського страхування, а також особливостям страхування банківських ризиків. Авторами відзначено сутність, напрями та основні переваги взаємодії страхових компаній і банківських установ в умовах інтеграції. Завдяки проведеним дослідженням у цьому напрямі можна виділити широкий спектр кредитно-інвестиційних і страхових послуг в одному місці з мінімальними витратами часу.

**Ключові слова:** банківське страхування, банки, страхові компанії, банківські ризики, фінансове забезпечення, інтеграція.

### **Павленко О.П., Дуброва Н.П. СТРАХОВАНИЕ БАНКОВСКИХ РИСКОВ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИИ**

Статья посвящена изучению проблем банковского страхования, а также особенностям страхования банковских рисков. Авторами отмечена сущность, направления и основные преимущества взаимодействия страховых компаний и банковских учреждений в условиях интеграции. Благодаря проведенным исследованиям в этом направлении можно выделить широкий спектр кредитно-инвестиционных и страховых услуг в одном месте с минимальными расходами времени.

**Ключевые слова:** банковское страхование, банки, страховые компании, банковские риски, финансовое обеспечение, интеграция.

### **Pavlenko O.P., Dubrova N.P. INSURANCE OF BANK RISKS AS MAKING THE FINANCIAL PROVIDING IN THE CONDITIONS OF INTEGRATION**

The article is sanctified to the study of problems of bank insurance, and also features of insurance of bank risks. Authors are mark essence, directions and basic advantages of co-operation of insurance companies and bank institutions in the conditions of integration. Due to undertaken studies in this direction it is possible to distinguish the wide spectrum of credit-investment and insurance services in one place with the minimum charges of time.

**Keywords:** bankassurance, banks, insurance companies, bank risks, financial providing, integration.

**Постановка проблеми.** У вітчизняних банків на даний час існує два основних методи боротьби з ризиками: перший – розробка та затвердження величезної кількості внутрішніх положень, методик та інструкцій, включаючи плани дій в умовах формальних ситуацій, другий – формування резервів

на можливі втрати. Як перший, так і другий варіант має свої недоліки, один із яких – сумнівна ефективність в умовах серйозних потрясінь. Проте існує ще й третій метод оптимізації банківських ризиків, який поки не отримав такого широкого розповсюдження, як перші два, але доволі перспективний і в Україні